



UNIVERSIDADE FUMEC
Doutorado em Administração

ROGÉRIO SANTOS BRANT

**REDES EMPRESARIAIS E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NAS CERVEJARIAS ESPECIAIS DA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Belo Horizonte - MG

2025

ROGÉRIO SANTOS BRANT

**REDES EMPRESARIAIS E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA
COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NAS CERVEJARIAS ESPECIAIS DA REGIÃO
METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE**

Tese apresentada à Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Gestão Estratégica de Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação, tecnologias e Marketing

Orientador: Prof. Dr. Danilo de Melo Costa

Belo Horizonte - MG

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B821r Brant, Rogério Santos, 1978-
Redes empresariais e a geração de inovação para competitividade: um estudo nas cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte / Rogério Santos Brant. - Belo Horizonte, 2025.
168 f. : il.

Orientador: Danilo de Melo Costa
Tese (Doutorado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, 2025.

1. Cervejarias. 2. Empresas. 3. Organização. 4. Planejamento estratégico. I. Título. II. Costa, Danilo de Melo. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658

Tese intitulada “REDES EMPRESARIAIS E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NAS CERVEJARIAS ESPECIAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE” de autoria de Rogerio Santos Brant, aprovada pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:



Prof. Dr. Danilo de Melo Costa -- Universidade FUMEC

Documento assinado digitalmente
gov.br THIAGO SOARES NUNES
Data: 03/06/2025 17:50:27-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

(Orientador)

Prof. Dr. Thiago Soares Nunes - Universidade FUMEC

Documento assinado digitalmente
gov.br ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO
Data: 04/06/2025 11:14:39-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

(Examinador Interno)

Prof^a. Dr^a. Roberta de Cássia Macedo - Universidade FUMEC

(Examinadora Interna)

Frederico Cesar
Mafra Pereira  Assinado de forma digital por
Frederico Cesar Mafra Pereira
Dados: 2025.06.06 10:02:56 -03'00'

Prof. Dr. Frederico César Mafra Pereira –UFMG

Documento assinado digitalmente
gov.br VICTOR SILVA CORREA
Data: 06/06/2025 13:31:07-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

(Examinador Externo)

Prof. Dr. Victor Silva Corrêa – UNIP.

(Examinador Externo)



Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho

Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 27 de maio de 2025.

Belo Horizonte, 27 de maio de 2025.

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

Às 14h00, no dia 27 de maio de 2025, instalou-se a comissão indicada pelo colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração para avaliação final da Tese do aluno **Rogério Santos Brant** da Faculdade de Ciências Empresariais da Universidade FUMEC. O trabalho apresentado corresponde ao requisito parcial para obtenção do Grau Acadêmico de Doutora em Administração, na área de concentração **Gestão Estratégica de Organizações**, sob o título de: **"REDES EMPRESARIAIS E A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO PARA COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO NAS CERVEJARIAS ESPECIAIS DA REGIÃO METROPOLITANA DE BELO HORIZONTE"**. O Senhor Presidente da Comissão, Orientador, Prof. Dr. **Danilo de Melo Costa**, formalizou a abertura da sessão pública, deu conhecimento aos presentes do regulamento protocolar da sessão, passando a palavra ao candidato. Após a apresentação do trabalho pelo candidato, passou-se a palavra aos membros da Comissão Examinadora e procederam-se as arguições e argumentações. Ao término da arguição a Comissão se reuniu, sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do parecer final conclusivo, sendo comunicado publicamente o resultado pelo senhor presidente de:

| | | |
|------------------|--|-----|
| (1) Aprovação | Sem alterações | () |
| | Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada pelo Orientador (prazo 60 dd) | (X) |
| | Acrescentando sugestões da Comissão Examinadora, coordenada por um ou mais de seus membros (prazo de 90dd) | () |
| (2) Modificações | Condicionada a nova apresentação (6 meses) | () |
| (3) Reprovação | | () |

Nada mais havendo a tratar, o senhor presidente encerrou a sessão e lavrou a presente ATA, assinada, nesse ato, por todos os membros da Comissão Examinadora.

Comissão Examinadora:

Prof.Dr. Danilo de Melo Costa(Orientador) - FUMEC;

Prof.Dr. Thiago Soares Nunes - FUMEC;

Documento assinado digitalmente
THIAGO SOARES NUNES
0356/09/09/0008 170028-0308
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof^a.Dr^a. Roberta de Cássia Macedo - FUMEC;

Documento assinado digitalmente
ROBERTA DE CÁSSIA MACEDO
0356/09/09/0008 11174-09-0308
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof.Dr. Frederico César Mafra Pereira -UFMG;

Frederico Cesar Mafra Pereira
Assinado de forma digital por Frederico Cesar Mafra Pereira
Dados: 2025.05.26 10:56:53 -03'00'

Prof.Dr. Victor Silva Corrêa - UNIF.

Documento assinado digitalmente
VICTOR SILVA CORREIA
0356/09/09/0008 1131179-0308
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, em especial à minha esposa, minha filha e minha mãe, que são minhas maiores inspirações e fonte de constante de apoio e amor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a Deus pelo dom da vida. Aos meus pais, Paulo Caldeira Brant (*in memoriam*) e minha mãe, Míriam Cleusa Santos Brant. À minha família, especialmente esposa e filha, pela compreensão e carinho ao longo desta jornada.

Ao meu orientador, Professor Doutor Danilo de Melo Costa, pela atenção, competência, dinamismo e paciência, cumprindo cabalmente sua função.

Agradeço a minha irmã, Josiane Santos Brant Rocha, que foi um dos maiores incentivos.

Aos professores Frederico César Mafra Pereira, Roberta de Cássia Macedo e Thiago Soares Nunes pelas contribuições na qualificação desta pesquisa e ao professor Victor Silva Correa.

AosERVEJEIROS, que me proporcionaram a oportunidade de concretizar minha pesquisa no Programa de Administração, e a todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha caminhada.

RESUMO

As empresas do ramo de bebidas são organizações que estão constantemente em busca de maneiras mais eficientes para atender às necessidades de seus clientes. Cada organização utiliza diversas estratégias com o objetivo de atrair mais compradores, sem comprometer sua existência e nem sua vantagem competitiva. Este trabalho visa demonstrar a análise da influência dos antecedentes das redes empresariais na condição da inovação voltada à competitividade. Assim, discute-se a forma como os laços fracos e os buracos estruturais influenciam a inovação, impactando diretamente a competitividade das cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para isso, em um primeiro momento, definiram-se as cervejarias especiais da região, selecionadas com base na acessibilidade ao pesquisador. Em seguida, discutiu-se a formação de redes empresariais por meio das dinâmicas que envolvem a troca de informações entre os atores de uma rede e como isso pode influenciar a inovação nas empresas. O estudo baseia-se em duas teorias: a da força dos laços, proposta por Granovetter, e a dos buracos estruturais, proposta por Burt. Por fim, apresenta-se uma discussão sobre inovação, a partir dos conceitos definidos pela OCDE, tratando desse assunto no âmbito de produtos e/ou serviços, processos, marketing e organização, além de discutir os fatores que afetam a competitividade. No que se refere à metodologia, esta tese caracteriza-se como uma pesquisa de natureza quali-quantitativa. A unidade de análise foram as empresas, especificamente as cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte, ou seja, a rede cervejeira. Os sujeitos da pesquisa foram os cervejeiros e demais funcionários, aos quais foram aplicados questionários. Para os cervejeiros, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas. Os dados foram coletados por meio de questionários e entrevistas semiestruturadas com os cervejeiros ou gestores. Para análise dos dados quantitativos, utilizou-se a estatística descritiva simples, por meio de procedimentos de análise univariada, visando investigar correlações entre grupos de duas variáveis. Em relação à pesquisa qualitativa, adotou-se a análise de conteúdo categorial. A partir da análise dos dados, foi possível identificar a ocorrência de inovação nas empresas estudadas e evidenciar a existência de laços fracos e buracos estruturais na rede formada pelas relações sociais estabelecidas pelos gestores dessas empresas. Conclui-se que a inovação, influenciada por esses laços sociais e buracos estruturais, promove competitividade ao facilitar a circulação de informação não redundantes e superar os desafios impostos pelos buracos estruturais. Por fim, como contribuição prática, a pesquisa propõe a criação de uma entidade formal para estruturar a rede cervejeira da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Essa proposta fortalece a inovação e a competitividade coletiva, superando os limites da análise SWOT com uma abordagem gerencial mais integrada e sustentável. Recomenda-se aos cervejeiros o desenvolvimento de um plano de ação utilizando a ferramenta SWOT (PFOA), com o objetivo de desenvolver estratégias gerenciais que incentivem o compartilhamento de informações, especialmente de modo interorganizacional,

de forma a fortalecer ainda mais a capacidade inovativa das empresas estudadas, através de uma associação formal que foi criada.

Palavras-chave: Inovação. Laços Fracos. Buracos Estruturais Competitividade.

ABSTRACT

Beverage companies constantly seek more efficient ways to meet their customers' needs. Each organization employs several strategies to attract more buyers without compromising its viability and competitive advantage. This paper aims to demonstrate how the antecedents of business networks influence conditions for innovation and competitiveness. It examines how weak ties and structural holes impact innovation, directly affecting the competitiveness of specialty breweries in the Belo Horizonte region. The first step was to define the specialty breweries in the Belo Horizonte metropolitan area, selecting them based on accessibility to the researcher. We then discussed the formation of business networks through dynamics involving information exchange between network actors and how this exchange can influence corporate innovation. The study relies on two main theories: the strength of ties, proposed by Granovetter, and structural holes, proposed by Burt. Finally, innovation is discussed based on OECD-defined concepts, exploring this topic in the context of products and/or services, processes, marketing, and organization, as well as the factors that influence competitiveness. In terms of methodology, this thesis employs a qualitative-quantitative approach. The unit of analysis was companies, specifically specialty breweries in the metropolitan Belo Horizonte area, forming a brewery network. Brewers and other employees served as research subjects, responding to questionnaires, with semi-structured interviews conducted with brewers. Data was gathered through questionnaires and semi-structured interviews with brewers or managers. Simple descriptive statistics were used to analyze quantitative data, employing univariate analysis procedures to examine correlations between groups of two variables. For the qualitative research, categorical content analysis was utilized. Based on data analysis, it was possible to identify innovation within the studied companies and to highlight the presence of weak ties and structural holes within the network formed by the social relationships established by these companies' managers. The study concludes that innovation, influenced by these social ties and structural holes, fosters competitiveness by facilitating the flow of non-redundant information and addressing the challenges posed by structural holes. Finally, as a practical contribution, this research proposes the creation of a formal entity to structure the craft beer network in the Metropolitan Region of Belo Horizonte. This proposal strengthens collective innovation and competitiveness, going beyond the limits of SWOT analysis with a more integrated and sustainable managerial approach. It is recommended that brewers create an action plan using the SWOT tool (PFOA) to develop management strategies that encourage information sharing, particularly inter-organizationally, to further strengthen the innovative capacity of the companies studied, through a formal association that was created.

Keywords: Innovation. Weak Ties. Competitiveness structural holes.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 - Total de estabelecimentos registrados..... | 19 |
| Figura 2 - Resultado da consulta realizada para os temas "redes empresariais" + "inovação" + "competitividade" + "cervejarias especiais". | 29 |
| Figura 3 - Tríade Proibida (traduzido) | 44 |
| Figura 4 - Tipos de inovação do Manual de Oslo | 52 |
| Figura 5 - Modelo teórico | 68 |
| Figura 6 - Categorias para análise dos dados..... | 76 |
| Figura 7 - Lista de empresas entrevistadas | 79 |
| Figura 8 - Respostas dos entrevistados | 85 |
| Figura 9 - Respostas dos entrevistados | 89 |
| Figura 10 - Respostas dos entrevistados | 93 |
| Figura 11 - Respostas dos entrevistados | 95 |
| Figura 12 - Respostas dos entrevistados | 99 |
| Figura 13 - Respostas dos entrevistados..... | 102 |
| Figura 14 - Respostas dos entrevistados | 105 |
| Figura 15 - Respostas dos entrevistados | 108 |
| Figura 16 - Forças que dirigem a concorrência na indústria..... | 110 |
| Figura 17 - Respostas dos entrevistados | 113 |
| Figura 18 - Respostas dos entrevistados..... | 115 |
| Figura 19 - Respostas dos entrevistados | 118 |
| Figura 20 - Respostas dos entrevistados | 121 |
| Figura 21 - Resultado das proposições | 123 |
| Figura 22 - Modelo teórico | 124 |
| Figura 23 - Análise do ambiente estudado..... | 132 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|-----|
| Tabela 1 - Quanto ao sexo | 79 |
| Tabela 2 - Quanto à idade..... | 80 |
| Tabela 3 - Quanto ao tempo de empresa | 80 |
| Tabela 4 - Quanto à formação | 81 |
| Tabela 5 - Influência Intraorganizacional..... | 85 |
| Tabela 6 - Influência interorganizacional | 89 |
| Tabela 7 - Conhecimento e percepção de rede | 92 |
| Tabela 8 - Efetividade de conexões | 94 |
| Tabela 9 - Inovação de produto | 98 |
| Tabela 10 - Inovação de processo..... | 101 |
| Tabela 11 - Inovação organizacional..... | 104 |
| Tabela 12 - Inovação em marketing | 108 |
| Tabela 13 - Fator de competitividade de Porter..... | 113 |
| Tabela 14 - Fotor de competitividade Barney | 115 |
| Tabela 15 - Competitividade para Prahalad e Hammel..... | 118 |
| Tabela 16 - Competitividade Chander..... | 121 |

LISTAS DE ABREVIACÃO E SIGLAS

APL - Arranjo Produtivo Local

CervBrasil - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

MG - Minas Gerais

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

REDESIST - Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

RMBH - Região Metropolitana de Belo Horizonte

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SINDBEBIDAS - Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais

SPIL - Sistemas Produtivos e Inovativos Locais

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

TPP - Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP)

SUMÁRIO

| | | |
|---------|---|----|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 14 |
| 1.1 | Problematização..... | 18 |
| 1.2 | Justificativa..... | 22 |
| 1.3 | Contextualização das Cervejarias Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte..... | 29 |
| 1.4 | Estrutura da tese..... | 30 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 31 |
| 2.1 | Arranjos produtivos locais e Redes Empresariais..... | 31 |
| 2.2 | Laços sociais..... | 41 |
| 2.2.1 | Laços intraorganizacionais e interorganizacionais..... | 45 |
| 2.2.2 | Buracos estruturais..... | 47 |
| 2.3 | Inovação..... | 49 |
| 2.3.1 | Inovação e redes: uma relação virtuosa..... | 55 |
| 2.3.2 | Inovação nas redes e a efetividade das conexões..... | 57 |
| 2.4 | Competitividade..... | 58 |
| 2.5 | Relação entre os constructos..... | 62 |
| 3 | METODOLOGIA..... | 70 |
| 3.1 | Tipologia da pesquisa..... | 71 |
| 3.2 | Unidade de análise e sujeitos da pesquisa..... | 72 |
| 3.3 | Técnicas de coleta de dados..... | 73 |
| 3.4 | Tratamento dos dados..... | 74 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS..... | 78 |
| 4.1 | Perfil dos respondentes..... | 79 |
| 4.2 | Redes empresariais..... | 81 |
| 4.2.1 | Laços sociais..... | 82 |
| 4.2.1.1 | A cervejaria estimula a construção de vínculos (laços) entre setores de diferentes áreas..... | 82 |
| 4.2.1.2 | Análise se a cervejaria estimula a construção de vínculos (laços) com outras cervejarias..... | 85 |
| 4.2.2 | Buracos estruturais..... | 90 |
| 4.2.2.1 | Análise da percepção do setor cervejeiro da região metropolitana de Belo Horizonte, | |

| | |
|---|-----|
| como uma rede informal e difusa, que estimula a obtenção de informações não redundantes das cervejarias participantes para promoção da inovação | 90 |
| 4.2.2.2 Análise da existência do aproveitamento de alguma oportunidade de inovação surgida a partir de uma parceria com outra empresa cervejeira da região metropolitana de Belo Horizonte..... | 93 |
| 4.3 Inovação..... | 95 |
| 4.3.1 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para melhoria significativa em seus serviços e/ou produtos ou desenvolver algum produto ou serviço inovador..... | 96 |
| 4.3.2 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para a contribuição de inovação no processo de produção . | 99 |
| 4.3.3 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte na implementação de práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e o conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes | 102 |
| 4.3.4 O conhecimento e a percepção da atuação em rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para insights inovadores em suas estratégias de marketing e/ou campanhas publicitárias..... | 105 |
| 4.4 Competitividade..... | 108 |
| 4.4.1 Fatores de competitividade | 109 |
| 4.4.1.1 Atuação em rede para geração de inovação na cervejaria e posicionamento no tocante as forças competitivas..... | 110 |
| 4.4.1.2 Atuação em rede da cervejaria gera ação de inovação e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável | 113 |
| 4.4.1.3 Atuação em rede de cervejaria a gera inovação e desenvolvimento de competências essenciais | 116 |
| 4.4.1.4 Atuação em rede da cervejaria para geração de inovação e adequação da estratégia e estrutura para as possíveis mudanças do ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) para se manter competitiva..... | 119 |
| 5 MODELO ESTRUTURAL RESULTANTE | 123 |
| 5.1 Síntese dos resultados relacionado às redes, inovação e competitividade..... | 127 |
| 5.1.1 Redes empresariais..... | 127 |
| 5.1.2 Inovação | 128 |
| 5.1.3 Competitividade | 128 |

| | | |
|---|---|-----|
| 6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 129 |
| | REFERÊNCIAS..... | 139 |
| | Apêndice A – Questionário..... | 165 |
| | Apêndice B - Roteiro de entrevista para os cervejeiros especiais na região de Belo Horizonte..... | 167 |

1 INTRODUÇÃO

Ao final da década de 1960, a economia mundial começou a apresentar sinais de arrefecimento em seu crescimento, em grande parte motivada pela grande crise do petróleo, o que fez o preço do barril quase quadruplicar em 1973 (Harvey, 1992). O crescente aumento da inovação e da competitividade passou a assumir novos formatos de consumo, motivados por vários fatores mundiais (Farah Júnior, 1999).

Já no início dos anos 1970, alguns trabalhos acadêmicos começaram a destacar as organizações que trabalham em redes. Entretanto, a análise da inovação e competitividade promovidas por redes empresariais é relativamente recente (Silber, 2006).

Tichy et al. (1979) salientam que as origens conceituais da abordagem de redes estão entrelaçadas em três escolas de pensamento. Na sociologia, Park, Cooley e Simmel enfatizaram os padrões de interação e comunicação como aspectos-chave para a compreensão da vida social. A segunda abordagem, na antropologia, foi destacada por Lévi Strauss, Malinowisk e Frazer, que enfatizaram o papel dos conteúdos das interações, as condições sob as quais elas ocorrem e a evolução dessas relações ao longo do tempo. E, a terceira abordagem foi baseada na escola americana de sistemas abertos, que tem suas origens na teoria dos papéis, de Katz e Kahn (1966).

Nesse sentido, as organizações desempenham uma função importante quando há interesses comuns ou grupais a serem representados, tendo como característica básica de ser facultade em promover interesses comuns de grupos de indivíduos. Atores envolvidos nas redes empresariais podem se beneficiar diretamente dessa cooperação (Bispo et al., 2020).

Sendo assim, Castells (2003) identificou que as redes empresariais vêm crescendo exponencialmente ao redor do mundo, e estão trazendo inovações e se destacando em sua competitividade.

As redes empresariais são consideradas um tipo de arranjo, composto por segmentos de empresas e outras entidades privadas e independentes, localizadas em diferentes elos de uma cadeia produtiva, que atuam de forma conjunta com o objetivo de fortalecer suas condições de inovação e buscar competitividade (Marcon & Moinet, 2016).

Para Gobble (2014), as redes empresariais são também consideradas como ecossistemas de inovação e são comunidades dinâmicas, com bloqueios intencionais complexos, relacionamentos construídos na colaboração, confiança e cocriação de valor e especializados em explorar um conjunto compartilhado de tecnologias ou competências complementares.

Quando as redes são analisadas, em seu crescimento, percebe-se que existem inovações em seus processos ou produtos para ocupação repentina no mercado, funcionando no mesmo campo organizacional, assim como diversas práticas distintas em relação à inovação, que incluem novos produtos, estratégias de marketing de processos produtivos, entre outros (Leonardi, 2019).

Como pontua Wang (2008), para essa promoção, as redes empresariais com maior nível de orientação para inovação, possuem melhor desempenho, pois estão propensas a desenvolver maior capacidade de vínculos entre os laços sociais de aprendizado, maior nível de comprometimento dos colaboradores e tendem a eliminar estruturas burocráticas, ou seja, os buracos estruturais (Emanoele, 2022). A rede pode ser matematicamente analisada e monitorada, como fazem os grandes grupos digitais donos dos atuais ecossistemas para pessoas e grupos de interesse (Pieri, 2018).

Assim, de acordo com Garcias (2001), existe uma relação de cooperação entre os partícipes das redes neste cenário de monitoramento. A essência da palavra cooperar significa unir, auxiliar, ajudar e coordenar os recursos e os esforços dos envolvidos em prol de um objetivo comum, visando um resultado esperado pela coletividade. Seguindo essa lógica, entende-se que a teoria dos laços fracos e a teoria dos buracos estruturais estão entrelaçadas, formando o principal suporte que antecede as redes empresariais para a promoção da inovação e competitividade (Grzybowski, 2022).

Gray e Wood (1991) definem a formação das redes por meio da colaboração, compreendendo-a como um processo composto por diferentes partes, que percebem aspectos diversos de cada situação e constroem alternativas factíveis para lidar com essas diferenças (Correia & Henriques, 2021). Estes últimos autores afirmam que a colaboração ocorre quando os *stakeholders*, com domínio sobre um determinado problema, se envolvem em um processo interativo, usando divisão de papéis, normas e estruturas, para agir ou decidir questões relacionadas ao problema, promovendo, assim, inovação e competitividade nas redes empresariais por meio da interação direta com o mercado (Balestrin et al., 2010).

A temática inovação, promovida pelas redes, destacou-se nas esferas acadêmica, governamental e nas redes empresariais, tornando essas redes altamente competitivas (Barney, 2021).

Diante disso, entende-se por inovação as diversas categorias presentes nas instituições que estão em funcionamento na sociedade onde moldam e restringem o comportamento de indivíduos e organizações, ao mesmo tempo em que permitem a adaptação à realidade. Essas contradições são encontradas nas diferentes estratégias competitivas aplicadas nas redes

(Frieland & Alford, 1991; Goodrick & Salancik, 1996).

Na visão de Spinosa et al. (2015), o comportamento que se espera de uma de inovação é o empreendedorismo, e o seu resultado deve ser a própria inovação, pois ambos são essenciais para lidar com a competitividade na economia global de conhecimento. Esses autores entendem que as redes empresariais promovem ativos de competitividade, baseados na economia do conhecimento, total ou parcialmente integrados em espaços urbanos, capazes de promover cooperação regional e desenvolvimento socioeconômico (Torres, 2023).

Para isso, o enfoque da inovação para obtenção de conhecimentos deve ser mais na obtenção de experiência, ou seja, o enfoque deve ser mais em treinamentos técnicos e não na instrução teórica Nelson e Winter (1982).

Schumpeter (1982) e Nelson e Winter (1982) certificam que a inovação influencia a capacidade de superar barreiras promovidas pelas redes empresariais, destacando sua importância na busca da competitividade, algo que impacta diretamente os recursos internos. Para Penrose e Varela (1962), esses recursos são o principal instrumento de competitividade de uma organização.

Enquanto isso, a competitividade passa a ser vista como dependente de fatores setoriais de inovação e da atuação das organizações, estando associada a ganhos e à subdivisão do trabalho. Nestes casos, há uma ênfase no papel dos vínculos e laços sociais estabelecidos entre as redes do gestor do negócio (Coase, 1937; Mill, 1986).

A competitividade também pode ser apresentada sob dois enfoques: o microeconômico, que avalia a aptidão das organizações em determinado projeto e setor, e o macroeconômico, que aborda o desempenho econômico de um país no comércio internacional (Chudnovsky & Porta, 1991). Ferraz et al., (1995) percebem que a competitividade deve ser vista como uma capacidade das redes empresariais de criar e implantar inovações que lhes permitam alcançar uma posição competitiva no mercado (Bispo et al., 2020).

Assim, a inovação e a competitividade podem ser entendidas como reflexo dos elementos formadores de cada processo organizacional. Portanto, compreender essas lógicas podem explicar o processo de inovação e competitividade neste campo organizacional, (Adner 2021), além de fornecer bases para promover a gestão da inovação e estratégias de competitividade (Grzybowski, 2022).

Nessa perspectiva, a representação gráfica das relações oferece os meios para avaliar os laços e padrões estruturais básicos das interações, proporcionando aos administradores e membros a oportunidade de examinar suas redes, identificar questões, diagnosticar impactos e ajustar os tipos e as forças dos relacionamentos. Sobre essa habilidade para mapear a rede e

fornecer uma capacidade de diagnóstico melhorada, (Cross et al., 2002, p. 22) destacam que a análise da rede:

[...] é uma ferramenta gerencial poderosa, pois torna visíveis padrões de relacionamentos dentro e através de importantes redes estratégicas. Simplesmente revendo estes diagramas com gerentes (e atores) usualmente resultam em uma miríade de recomendações, já que pessoas imersas em padrões de relacionamentos definem e determinam questões que afetam a desempenho do grupo e seus laços fortes e fracos.

As redes empresariais desempenham um papel crucial na forma como as organizações interagem, colaboram e inovam em um ambiente de negócios dinâmico. Um aspecto fundamental dessas redes é a relação entre laços estruturais e buracos estruturais. Esses conceitos ajudam a entender como as conexões entre empresas podem influenciar o desempenho e a capacidade de inovação.

Os laços estruturais referem-se a conexões diretas e frequentemente fortes entre empresas, caracterizadas por relacionamentos de confiança, compartilhamento de informação e colaboração estreita. De acordo com Granovetter (1973), a força desses laços é determinante para a eficácia das redes, pois permite a troca contínua de conhecimento e recursos. Esses laços são essenciais para formar ecossistemas de inovação, onde as empresas podem se apoiar mutuamente em projetos e iniciativas.

Por outro lado, os buracos estruturais referem-se a lacunas entre laços existentes, onde não há conexões diretas. Burt (1992) argumenta que indivíduos ou empresas que conseguem navegar entre esses buracos têm acesso a informações exclusivas e podem unir redes distintas, promovendo a inovação. Essas lacunas representam oportunidades estratégicas para as empresas, pois atuar como intermediário pode facilitar o acesso a novos mercados e informações que não estariam disponíveis através de laços diretos.

Em um ambiente empresarial cada vez mais interconectado, a integração entre laços estruturais e buracos estruturais se torna vital. A exploração de buracos estruturais permite que as empresas expandam seu alcance e diversifiquem suas conexões, enquanto os laços fortes proporcionam uma base sólida para a colaboração. Essa dinâmica é essencial para a criação de uma estratégia de inovação eficaz, pois combina a profundidade do relacionamento com a agilidade de explorar novas oportunidades (Gulati, 1995; Ahuja, 2000).

Em suma, as redes empresariais são um elemento-chave para a competitividade e inovação no século XXI. A interrelação entre laços e buracos estruturais não apenas fortalece as relações entre as empresas, mas também abre caminhos para a exploração de novas oportunidades. Portanto, as organizações que buscam prosperar em um ambiente complexo

devem fomentar tanto conexões fortes quanto a habilidade de navegar entre lacunas estruturais, garantindo assim um futuro sustentável e inovador.

Assim, Granovetter (2005) descreve os laços a partir da abordagem das redes sociais e busca explicar os mais variados processos identificados como inovadores, incluindo os econômicos e administrativos, argumentando que a incorporação na estrutura social é fundamental para entender a competitividade gerada pelas redes.

Enquanto o conceito de Buraco Estrutural vai ao encontro da teoria dos Laços. (Burt 2005) define que um *Broker* ou buraco estrutural é que faz a interconexão entre comunidades (*clusters*), que, sem essa intermediação, teriam laços ausentes entre si. Pessoas que conectam clusters em estruturas sociais são mais suscetíveis a inovações, geram influência, e têm mais acesso a novos mercados e mais chances de tirar vantagens das trocas entre *clusters*. A análise de uma rede social revela o poder de cada rede e a importância da comunidade e do indivíduo dentro dela (Pieri, 2018).

1.1 Problematização

Nesse cenário de transformações, a inovação é parte integrante da competitividade e exerce influência sobre as redes empresariais. No entanto, para começar a descrever as redes cervejeiras, é essencial que as cervejarias que pretendem ser lucrativas e dinâmicas em seu processo de produção acompanhem de perto os novos processos e tecnologias, em busca de melhoria contínua, contemplando inovação e competitividade (Santos et al., 2011).

As redes empresariais no setor cervejeiro têm grande relevância nacional devido à sua contribuição socioeconômica, que se dá através da movimentação da cadeia produtiva desde o agronegócio até o pequeno varejo, passando pelos mercados de embalagens, logística, maquinário e construção civil, gerando tributos e fomentando a criação de emprego e renda para a população. Essas redes são caracterizadas por sua ampla capilaridade de inovação e estão presentes em todas as cidades do território brasileiro (CervBrasil, 2021).

Dessa forma, o cenário nacional tem mostrado bem receptivo pelo aumento das cervejarias no mercado.

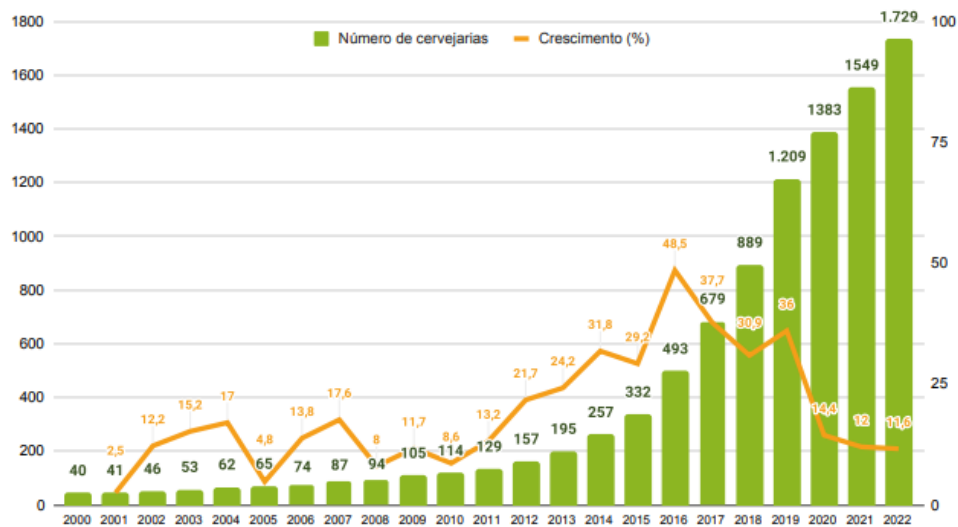
Na Figura 1, percebe-se o crescimento no setor cervejeiro no Brasil.

Figura 1

Total de estabelecimentos registrados

TOTAL DE REGISTROS DE ESTABELECIMENTO

Gráfico 1: Total de estabelecimentos registrados



Em 2022, o número de estabelecimentos aumentou em 11,6%, mantendo praticamente o mesmo crescimento de 12% observado em 2021.

Fonte: MAPA, 2023.

A cerveja é uma bebida presente no desenvolvimento da humanidade e possui percurso histórico considerável em muitas civilizações aos longos da evolução da humanidade (Lampert, 2017).

Tanto a produção de cervejas especiais no Brasil possui uma tendência crescente, quanto o número de cervejarias tradicionais vem aumentando exponencialmente. Somente em 2017, foram concedidos pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) 91 novos registros de estabelecimentos produtores de cerveja. Dentre as cervejarias brasileiras, cerca de 83% delas localizam-se majoritariamente nas regiões Sul e Sudeste do país (Marcusso & Müller, 2019).

No Brasil, a criação das cervejarias especiais surgiu na segunda metade da década de 1980 e são consideradas especiais porque buscam oferecer produto de melhor qualidade e, para isso, reduzem a sua escala de produção, proporcionando uma maior proximidade do cervejeiro com sua produção (Morado, 2009).

Enquanto as cervejarias grandes que produzem cervejas especiais agem de forma diferente, utilizando insumos de alta qualidade, elas aumentam o volume de escala, partindo

para um lado mais mercadológico e perdendo o seu caráter artesanal (Garbin, 2017).

O MAPA concedeu 6.800 registros para cervejas e chopes somente em 2018 no território nacional, sendo o estado de Minas Gerais o estado líder na quantidade de pedidos deferidos para novos produtos cervejeiros, incluindo cervejas e chopes (Marcusso & Müller, 2019). Existem 1729 cervejarias registradas no Brasil, de acordo com Anuário de Cervejas de 2022. O estado com maior número de cervejarias é o estado de São Paulo, enquanto Minas Gerais foi considerado o terceiro maior produtor de cervejas do Brasil (CervBrasil, 2022).

Em 2023, houve aumento da dispersão de estabelecimentos no Brasil, visto que, em 2021, havia ao menos uma cervejaria registrada em 12,5% dos municípios brasileiros (Mapa, 2023).

Contudo, diversas inovações que surgem no contexto das microcervejarias advêm da cooperação entre as redes empresariais do setor cervejeiro. Não é incomum que novos produtos surjam a partir de parcerias firmadas entre empresas (Prates, 2018).

As cervejas especiais ganharam notoriedade no Brasil, com aumento de consumo nos últimos anos. Uma pesquisa realizada pelo Ministério da Agricultura, Planejamento e Abastecimento (MAPA) em 2019 identificou que, em média, no Brasil, a cada dois a três dias, é aberta uma nova fábrica de cerveja (CervBrasil, 2022).

Além de utilizar-se da inovação para manterem-se competitivas no mercado, as microcervejarias e grandes cervejarias, que produzem cervejas especiais contam com um público-alvo mais sofisticado edisposto a pagar por cervejas com sabores únicos e de qualidade. Por isso, elas tendem a ser inovadoras em diferentes aspectos, seja na apresentação da sua identidade visual com rótulos e garrafas criativas, no desenvolvimento de clubes de assinatura, ou até mesmo por meio de encontros cervejeiros-gastronômicos para desenvolver a ressignificação da cultura cervejeira produzida com qualidade superior (Giorgi, 2015).

Embora cada uma dessas definições, tanto de grandes quanto de microcervejarias, tenha suas particularidades, elas serviram de base para a criação do modelo da pesquisa acerca de redes empresariais, inovação e competitividade das cervejarias especiais na região Metropolitana de Belo Horizonte, destacando a necessidade de sua consolidação sustentável no mercado.

Isto posto, a inovação e a competitividades são elementos fundamentais para a sobrevivência das redes empresariais no mercado cervejeiro. Sob a ótica dos laços fortes e fracos e, sobretudo, dos buracos estruturais das redes, emerge a questão norteadora que este estudo se propõe a responder. A fim de compreender essas configurações, que expressam elementos materiais e simbólicos, a perspectiva das redes empresariais pode trazer luz sobre

essa dinâmica.

Desse modo, foi possível formular a seguinte questão norteadora: **De que forma as redes empresariais promovem inovação e, por consequência, a competitividade no setor de cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte?**

Para responder ao problema do objetivo geral que foi: Analisar de que forma as redes empresariais promovem inovação e, por consequência, a competitividade no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário atender aos seguintes objetivos específicos:

- a) Compreender a influência dos antecedentes das redes empresariais (laços sociais e buracos estruturais) no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte;
- b) Analisar os tipos de inovação mais preponderantes (serviço, processo, organizacional e marketing) no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte;
- c) Verificar se existe competitividade, promovida pela inovação, no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte;
- d) Identificar a correlação entre as redes empresariais, a inovação e a competitividade no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para cumprir com esses objetivos, o primeiro foi necessário identificar o composto de redes empresariais que são influenciados pelos laços sociais e os buracos estruturais. Posteriormente, estudar se existe promoção de inovação e, por fim, verificar se essa inovação resulta em competitividade.

Optou-se por adotar os conceitos preconizados pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (2005), amplamente utilizados para a construção de estatísticas e indicadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação. A partir da teoria dos laços (Granovetter, 1973) e da teoria dos buracos estruturais (Burt, 1995), questões que evidenciam a precisão do tema se tornam pertinentes. Investigar se os laços fracos e a superação de buracos estruturais podem contribuir positivamente para o aumento da inovação nas redes empresariais é relevante.

Além disso, a literatura demonstra que essas inovações são diretamente influenciadas pelo convívio de várias empresas em um mesmo espaço, por meio dos laços fracos estabelecidos entre elas. (Pieri, 2018). No contexto das cervejarias, a inovação passa por transformá-la em cervejarias interconectadas, focada em melhorar a experiência de seus

clientes e garantir que seus colaboradores se sintam mais seguros, engajados e produtivos.

1.2 Justificativa

Com o intuito de justificar-se este estudo, faz-se necessário considerar os seguintes aspectos: importância, originalidade e viabilidade do estudo (Almeida, 2011; Castro, 2006). O crescente aumento das cervejarias especiais no Brasil tem atraído grandes e pequenas cervejarias a desenvolverem inovações em seus produtos e novos empreendimentos. Esse movimento foi impulsionado pelo aumento da renda no Brasil, o que resultou em uma maior exigência dos consumidores por produtos de qualidade superior (Hirsch-Kreinsen, 2008). Essa tendência indicou que os consumidores estavam se tornando cada vez mais sofisticados, e os cervejeiros especiais eram capazes de atender esse mercado (Cabras & Higgins, 2016).

No tocante a importância, em vista dos impactos socioambientais ocasionados pelas redes cervejeiras, a normatização de práticas de inovação nas redes empresariais tem sido cada vez mais demandada. Isso tem forçado as empresas a direcionarem esforços para equilibrar a relação, aparentemente contraditória, entre produtos inovadores, inovação e competitividade nas redes empresariais.

De acordo com Morado (2009), existem tipos distintos de cervejarias. As megacervejarias produzem cervejas em larga escala, principalmente as Pilsen, mas também produzem cervejas especiais. Já as microcervejarias surgiram como empreendimentos voltados para a produção de cervejas com um diferencial local, atendendo a argumentos de tradição e/ou qualidade diferenciada, sendo também denominadas cervejas especiais. Por fim, há os produtores caseiros, que fabricam suas próprias cervejas com o objetivo de consumo próprio, obter conhecimento, associar-se à gastronomia e evitar a massificação, sendo essas conhecidas como cervejas artesanais.

De acordo com a literatura, e mais precisamente com Tschope (2001), as cervejas especiais são classificadas porque existem diferenciais, como o cuidado com o preparo em seu processo de fabricação e a seleção de matéria-prima de alta qualidade (Garbin, 2017).

O Sebrae (2018) salienta que, no cenário brasileiro, a cerveja especial começou a ser produzida no século XIX. No entanto, com a crescente industrialização do país, muitas cervejarias menores foram incorporadas por grandes marcas, o que criou um diferencial na produção de cervejas. Foi na década de 1990 que a produção das microcervejarias iniciou seu processo de produção e ganhou força, influenciada pela popularização da bebida. Segundo Mathias et al. (2017), é a bebida considerada mais consumida no mundo.

A Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (CervBrasil) relata que a produção

brasileira se polarizou entre as grandes cervejarias, que fabricam em grande escala (CervBrasil, 2023).

Em 2018, o Brasil ocupou o terceiro lugar no mundo, com 14,1 bilhões de litros produzidos (Kirin Holdings Company, 2019), enquanto as pequenas entregam para um nicho específico de mercado, composto por consumidores que buscam produtos diferenciados (Matos, 2011; Valadares et al., 2017).

Ainda, a Associação Brasileira da Indústria da Cerveja (2016) informou que, no Brasil, as grandes cervejarias são Ambev, Heineken Brasil e Grupo Petrópolis, responsáveis por cerca de 96% da produção nacional. Essas cervejarias produzem em larga escala e também são consideradas redes empresariais (Matos, 2011; Valadares et al., 2017). Entre os fatores que subsidiaram a retomada da produção especiais no Brasil, o aumento da renda do consumidor foi determinante, pois permitiu a compra de produtos de maior qualidade, com estilos variados e maior valor agregado (Matos, 2011). Desse modo, as cervejas especiais passaram a conquistar espaço no mercado, alterando o rumo da produção nacional em busca de competitividade.

De acordo com Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa, 2023), existem 722 municípios brasileiros com pelo menos uma cervejaria registrada, o que significa que 1 em cada 8 municípios possui pelo menos uma cervejaria. O número de estabelecimentos cervejeiros registrados no Mapa passou de 15.554 em 2018 para 42.531 em 2022, totalizando um aumento exponencial nesse período. O órgão afirma que esse aumento foi motivado pelas cervejas especiais, pois o consumidor está mais exigente, procurando um produto diferenciado.

Ao comparar o mercado brasileiro com outros mercados internacionais, percebe-se que a participação das cervejas especiais no mercado brasileiro ainda tem grande potencial de expansão. Nos Estados Unidos, elas representam aproximadamente 13% do volume total (Nielsen, 2023), enquanto no Brasil ainda somam menos de 1% (Ayer, 2017).

Em agosto de 2017, foi identificado que existiam aproximadamente entre sessenta e setenta microcervejarias em Minas Gerais, devidamente registradas no MAPA. Dessas, trinta e uma estavam concentradas na região metropolitana de Belo Horizonte (MG), que será o cenário delineado pelo pesquisador, isso por causa da grande produção nessa região.

Por esta razão, esse movimento espontâneo, o governo mineiro emitiu uma classificação dessa região como um novo Arranjo Produtivo Local (APL) ou rede empresarial cervejeiro. Para ajudar essas redes a se tornarem mais competitivas, foram implementados estímulos fiscais no setor da indústria alimentícia, um forte incentivador por parte do estado, como já havia ocorrido em outras regiões do Brasil (Demichei, 2014; Simoncini et al., 2020).

Esse número cresceu, conforme o relatório da Secretaria de Defesa Agropecuária do

Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento de 2021, que apresentou o Anuário da Cerveja de 2020. As microcervejarias em Minas Gerais somavam 163 fábricas. O relatório apontou que Minas Gerais era o 3º estado com maior número de microcervejarias e de registros de rótulos cervejeiros, totalizando 3.627, com 790 novos rótulos em 2019 (CervBrasil, 2022). Enquanto no ano de 2022, os números de estabelecimentos registrados no estado de Minas Gerais subiram para 222 (Mapa, 2023).

O estado de Minas Gerais apresentou um crescimento médio de novas fábricas de 36,9% ao ano relativo ao triênio 2018-2022, com 59 novas cervejarias abertas em 2022. Assim, o mercado de cervejas especiais vem ganhando espaço no cenário brasileiro, justificado pelo crescimento das inovações no setor. No entanto, ainda é insipiente a investigação sobre como surgem as inovações em um setor novo, diversificado e criativo.

Além das potencialidades e da importância econômica do setor cervejeiro, chama-se atenção sobre a necessidade de investigar as inovações nas redes empresariais para que essas redes tenham um diferencial competitivo e se sobressaiam no mercado das cervejas especiais. As cervejarias especiais compõem um segmento de mercado diferenciado, que produz em baixa escala, mas com elevado valor agregado ao produto (Kalnin et al., 2002).

A produção com qualidade diferenciada é uma oportunidade para as cervejarias menores, pois, uma vez que elas já produzem em escala restrita, agregam-se aspectos de inovação que possibilitam um produto com alta qualidade. Contudo, essa possibilidade de negócio também tem se mostrado atraente para os líderes já consolidados no mercado, que buscam atuar em novas frentes e passaram a apostar em receitas especiais e nas aquisições de pequenas empresas (Alvarenga, 2018).

Para Ibanez (2017), as cervejas especiais, mesmo quando inseridas em grandes corporações, são produzidas em escalas restritas dentro de um processo de produção cuidadoso, devendo, por isso, manter sua denominação. Para que o negócio seja considerado especial, ele deve atender a outras características além da escala de produção.

No contexto brasileiro, o MAPA, por meio da Portaria n.142/2012, promoveu uma consulta pública na tentativa de categorizar a cervejaria como especial, sendo que ela deveria ter uma produção máxima anual de 30 mil litros, ou então, de 2,5 mil litros mensais. Entretanto, conforme Souza e Lang (2014), essa designação é passível de mais discussões, visto que muitas cervejarias especiais fabricam uma quantidade maior do que a estipulada, sendo que, em algumas delas, a produção de até um mês pode vir a ultrapassar o limite anual. Nesse sentido, os órgãos responsáveis e diversas associações ainda buscam uma definição mais adequada para o cenário brasileiro.

Considerando-se a disparidade entre as duas frentes de produção de cerveja no mercado nacional, utiliza-se, neste trabalho, a definição proposta por Matos (2011, p. 99):

as grandes cervejarias são líderes de mercado, que produzem cervejas populares em larga escala e atuam em quase todo o território de país, e as pequenas empresas produzem variados estilos de cerveja com elevado valor agregado, atuando em mercados mais regionais, devido à baixa escala de produção.

A falta de definição clara na legislação brasileira que diferencie a microcervejaria ou cervejarias especiais dos grandes grupos cervejeiros prejudica os pequenos empreendedores, uma vez que incorre em tratamentos iguais perante as instituições. Por se tratar de uma indústria muito concentrada, as pequenas empresas se deparam com diversas barreiras de entrada. Os grandes grupos promovem elevados investimentos em P&D, utilizam tecnologia de ponta, máquinas sofisticadas e possuem alto poder de barganha e rentabilidade, o que lhes permite oferecer produtos a preços relativamente baixos e, assim, conquistar uma grande parcela do mercado (Ferreira, 2016).

De acordo com Embry (2018), os consumidores de cerveja especiais defendem os valores da conservação ambiental e, portanto, anseiam por práticas sustentáveis. Em geral, são a favor de um estilo de vida mais saudável e preferem um produto ecologicamente correto (Santisi et al., 2018), dispendo-se, inclusive, a pagar mais por um produto sustentável, em virtude de possuir mais consciência sobre como o consumo pode afetar o meio ambiente (Carley & Yahng, 2018).

Com o aumento dos preços da água e a crescente competitividade no mercado, deve-se atentar para os custos referentes ao seu consumo da água na determinação da lucratividade dos produtos. Ferreira (2016) salienta que as cervejarias artesanais busquem parcerias com estabelecimentos locais para a divulgação dos seus produtos, incentivar o turismo gastronômico e valorizar a imagem local.

Assim, a cerveja especial é considerada para os seguintes autores, (Bassani et al., 2018; Mello & Silva, 2020; Monteiro, 2016; Stefenon, 2012), todo tipo de cerveja que saísse do padrão de cervejas lagers tradicionalmente vendidos no Brasil e que apresentasse uma maior qualidade e maior valor agregado no produto.

Nesse mercado, as pesquisas de opinião (Ibope, 2013) apontam que a cerveja é a bebida de maior preferência de consumo no Brasil, sendo que 67% dos consumidores da classe A e B preferem esta bebida em relação às demais opções de bebidas alcoólicas. Nesse contexto mercadológico, surge um nicho de mercado potencial e crescente para o consumo de cervejas diferenciadas, denominadas cervejas especiais ou cervejas premium, como aponta o Relatório

de Inteligência do Sebrae (2020). Essa potencialidade de mercado foi criada, explorada e desenvolvida por meio do movimento de cervejeiros caseiros, consideradas artesanais, produzida para o próprio consumo (Biraglia & Kadile, 2017; Rogers, 2017; Tomasi 2018).

Os Estados do Brasil que mais se destacam nesse setor são, respectivamente: São Paulo, Rio Grande do Sul e Minas Gerais, com 241, 236 e 163 cervejarias (Mapa, 2022). Além disso, segundo a Fecomercio (2019), os mineiros são responsáveis por quase 14% do consumo de cerveja no país. Em 2019, o Estado bateu recorde de produção, com 25 milhões de litros.

No âmbito municipal, Porto Alegre líder com 39 empresas do setor, seguida por São Paulo, com 27, e Nova Lima com 22 empresas (Mapa, 2020). Belo Horizonte ocupa a sétima posição no Brasil, com 15 fábricas. Esses números evidenciam a importância da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH) na produção de cervejas artesanais (Mapa, 2022), que abarcam cerca de 70% da produção estadual do produto (Amorim, 2020).

Para se fixarem no mercado, cervejarias especiais são forçadas a procurar novas formas inovadoras para aumentar a eficiência na produção e cortar custos (Pullman et al., 2015).

Assim, as redes empresariais inseridas nesse contexto têm incorporado práticas de benefícios ambientais e melhorias em seus processos, isto é uma forma de congregar vantagens econômicas, por meio da inclusão de variáveis ambientais na melhoria das operações (Cetesb & Unep, 2002).

Entender e analisar os efeitos da inovação e competitividade nas cervejarias especiais torna-se um desafio importante tanto organizações quanto para acadêmicos. Esta pesquisa se justifica, também pela carência de estudos confirmatórios sobre a relação entre inovação, competitividade, redes empresariais e pesquisa e desenvolvimento no Brasil, especialmente no setor cervejeiro. Questões podem surgir a partir deste estudo nas redes cervejeiras, apontando que a inovação e competitividade podem ser promovidas com a influência dos laços fracos e buracos estruturais nas redes empresariais.

A pesquisa se justifica no contexto do setor cervejeiro pela necessidade de entender como se dá as inovações advindas da influência dos laços fracos e buracos estruturais. Este setor tem um poder significativo na economia do Brasil (Mapa, 2022).

No que tange à viabilidade, em decorrência do fácil acesso do pesquisador às empresas localizadas na privilegiada capital mineira, especificamente na região Metropolitana de Belo Horizonte, favorece a condução do estudo. Diferentemente de outras redes empresarias situadas no Brasil afora, a proximidade dessas cervejarias especiais, todas concentradas na Região Metropolitana, facilita o levantamento de dados. Além disso, o curso de doutorado é realizado na capital, o que contribui para a coleta de informações das cervejarias em destaque.

O próprio pesquisador assumiu os custos de pesquisa e captação de dados, o que possibilitou a sua coleta e tratamento de dados dentro do tempo suficiente para a apresentação do trabalho proposto, conforme cronograma.

Em relação à originalidade, a teoria das redes tem como objetivo a demonstração da participação dos sujeitos como um aglomerado de voltas nas redes, o qual é estabelecido a outros sujeitos entrelaçados de um ou dois fios por meio de laços (Correia & Henriques, 2021).

De acordo com esta teoria, as ligações entre sujeitos podem ser expressas em função de suas qualidades, podendo se apresentar de maneira forte ou fraca (Lozano & Cifuentes, 2019). Como consequência, é possível identificar os modelos e padrões de interação, incluindo suas consequências (Correia & Henriques, 2021), que podem ser compartilhados por uma organização e o propósito de identificar que as cervejarias especiais, estudadas em redes podem gerar mais benefícios e mais competitividade. No entanto, Granovetter (2017), demonstra que a partir da abordagem das redes sociais busca analisar os mais variados processos, nas redes empresariais.

De acordo com Granovetter (1973), no que refere às redes empresariais que circundam relações interpessoais, fatores como a profundidade da interação, a duração da relação, a reciprocidade, a confiança e a conexão emocional são determinantes e podem ser classificados como forte ou fraco. Os laços fracos são aqueles de menor intensidade e proximidade, como os mantidos com colegas de trabalho e conhecidos. De acordo com Burt (1992), buracos estruturais são a ausência de laços entre os contatos de uma rede, o que pode representar oportunidades para os atores envolvidos nas redes interorganizacional.

Enquanto o laço forte é definido como aquele que possui maior intensidade, como por exemplo as amizades, relações entre familiares e círculos mais restritos; os grupos ancorados em laços fortes são denominados redes de ego ou egocêntricas.

Buscando investigar a influência dos antecedentes nas redes empresariais de cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte, o qual, possivelmente impacta na inovação e competitividade acerca da aplicabilidade de práticas adequadas nas cervejarias artesanais, sob a perspectiva dos laços fortes e fracos e os buracos estruturais.

Este estudo se diferencia dos anteriores por congregar as Redes empresariais, Inovação e Competitividade em seu centro, enquanto seus periféricos foram baseados em laços inter e intraorganizacionais, buracos estruturais e tipos de inovação. De acordo com o proposto, todas as variáveis mencionadas, referentes à influência dos antecedentes das redes na condição da promoção de inovação e competitividade, operam para melhorar o desenvolvimento coletivo.

Com base na delimitação do tema em torno das redes empresariais, inovação e

competitividade, e no movimento de contextualização e configuração do setor de cervejas especiais, define-se o problema de pesquisa que norteia a presente tese.

Faz sentido visualizar e investigar quais inovações estão presentes em um mercado que, além de se mostrar crescente, aparece como criativo, pela difusão de conhecimento e informações entre os entusiastas, e pela identidade em processo de consolidação das redes cervejeiras na região metropolitana de Belo Horizonte.

O mercado cervejeiro no Brasil, apesar de apresentar crescimento nos últimos anos, não deixou de sofrer com os efeitos da pandemia do COVID-19. A demanda das cervejarias de se adequar aos cenários de inovação para atuar no mercado frente à concorrência, é evidente e a melhor maneira de se atualizar de forma precisa é com o desenvolvimento científico da área.

Conforme dados da CervBrasil (2022), o mercado cervejeiro no Brasil movimentou 216 bilhões de reais no ano de 2022, representando 1,6% do PIB Nacional, sendo produzidos em média 14 bilhões de litros por ano em uma cadeia que gera em torno de 2,7 milhões de empregos (Mapa, 2023).

Mediante isso, dentro de diversos recortes possíveis, percebeu-se que seria profícuo investigar a existência de uma relação entre redes empresariais e a teoria dos laços e dos buracos estruturais (Burt, 1995; Granovetter, 1976).

Contudo, Santos et al. (2009) afirma que a formação de redes empresariais vem se constituindo em um fator para o sucesso do desenvolvimento econômico e para o êxito da inovação. Mediante esta lacuna identificada foi possível avançar também, para a geração de competitividade que se faz necessária como resultado da inovação das redes empresariais.

Dado que a produção acadêmica existente sobre inovação nas redes empresariais é relativamente escassa. Este trabalho avança os estudos atuais ao testar a pertinência do uso da teoria dos laços e da teoria dos buracos estruturais para evidenciar e explicar como a ocorrência de inovações influenciam a competitividade.

A falta de trabalhos científicos com essa abordagem pôde ser exibida por meio de uma busca eletrônica feita nas seguintes bases de conhecimento científico: Portal Periódicos Capes, Scielo, Ebsco, e Web of Science. Para tanto, foi utilizada uma combinação dos seguintes descritores no idioma português e sua correspondência em inglês: "redes empresariais", "inovação", "competitividade", "cervejas especiais" em artigos revisados por pares e publicados de 2013 até 2023.

A Figura 2 apresenta os resultados da consulta e foi atualizado em 31 de maio de 2023.

Abaixo encontra-se a reprodução do resultado da pesquisa:

Figura 2

Resultado da consulta realizada para os temas "redes empresariais" + "inovação" + "competitividade" + "cervejarias especiais".

| Base Eletrônica | Resultados em Língua Portuguesa | Resultados em Língua Inglesa |
|--------------------------------|--|-------------------------------------|
| Portal Periódicos Capes | 0 correspondência | 0 correspondências |
| Scielo | 0 correspondência | 0 correspondência |
| Ebsco | 0 correspondência | 0 correspondência |
| Web of Science | 0 correspondências | 0 correspondências |
| Scopus | 0 correspondências | 0 correspondências |

A partir desta busca eletrônica nas bases de dados, não foi possível encontrar nenhuma correspondência acerca das propostas "redes empresariais" + "inovação" + "competitividade" + "cervejarias especiais", bem como "*business networks*" + "*innovation*" + "*competitiveness*" + "*craft breweries*".

Mediante este resultado, foi identificado que existem poucos ou quase nada de trabalhos que contemplam estes constructos, assim possibilitando uma maior originalidade da pesquisa.

Em face dos fatores supracitados, o presente trabalho ganha relevância, isso explica sua viabilidade, uma vez que não existem estudos que avaliem a influência dos laços fracos e buracos esturrais nas redes empresariais na promoção de inovação e por consequência competitividade no setor cervejeiro.

1.3 Contextualização das Cervejarias Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte

Em 1997, a Krug Bier iniciou seu processo de produção e foi considerada uma cerveja diferenciada e pioneira no mercado, destacando entre as cervejas especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Em 1999, a cervejaria Backer foi fundada, estabelecendo-se como uma importante referência na região. No mesmo ano, a Wäls foi criada em Belo Horizonte, com o objetivo inicial de abastecer a rede dos próprios fundadores.

Em 2004, em Ribeirão das Neves (MG), cidade da RMBH, surgiu a cervejaria Falke Bier, cerveja criada a partir da tradição familiar. Uma bebida com qualidade, com história e com personalidade são frutos do envolvimento diário das pessoas que formam a Cervejaria

Falke com o seu objeto de desejo (Falke, 2022). Marco Falcone, fundador da Falke Bier, afirma que “na década de 90, em Belo Horizonte, houve a primeira onda de produção de cervejas especiais, mas buscava-se imitar as grandes cervejarias. Na segunda onda, surgiu a Falke, com a ideia de fazer uma cerveja baseada na escola alemã”. Foi nesse momento que Falcone percebeu a necessidade de “formar cultura cervejeira e ensinar a fazer cerveja”. Para ele, a “cerveja artesanal é arte e é um produto para quem quer qualidade de vida, ligada à gastronomia e comparada aos vinhos”.

De acordo com o cervejeiro Falcone, o movimento do mercado cervejeiro em Belo Horizonte e região ganhou força em 2010, com a certificação dos próprios consumidores e consumo da cultura cervejeira na Região Metropolitana. Em 2017, a produção de cervejas especiais atingiu uma importância financeira, social e em volume, levando à criação de uma rede empresarial para que as empresas do setor atuassem de forma cooperativa, buscando benefícios junto ao poder público para desenvolver seus negócios.

O Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais (SindBebidas) divulgou, em 2022, que há 78 cervejarias mineiras registradas no Sindicato, sendo 71 localizadas na RMBH.

1.4 Estrutura da tese

Por fim, cabe apresentar a estrutura desta tese. Com base nas especificações da linha de Gestão Organizacional do programa, este trabalho foi estruturado nas seguintes seções: introdução, referencial teórico, metodologia, apresentação de resultados, considerações finais e conclusão. Este trabalho analisou as cervejarias mineiras, especificamente na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a partir de principais constructos: Redes Empresariais, Inovação e Competitividade

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Referencial encontra-se estruturado da seguinte forma e composição: 2.1. Arranjos Produtivos Locais e Redes Empresariais, 2.1.1 Conhecimento e percepção da rede, 2.2 Laços Sociais, 2.2.1 Laços Intraorganizacionais e Interorganizacionais, 2.3 Buracos Estruturais, 2.3 Inovação, 2.3.1 Inovação e redes: uma relação virtuosa, 2.3.2 Inovação nas redes e a efetividade das conexões, 2.4 Competitividade, 2.5 Relação entre estes construtos.

2.1 Arranjos produtivos locais e Redes Empresariais

Desde os anos de 1990, têm sido amplamente estudado formas de promover a formação de clusters, Arranjos Produtivos Locais, e redes empresariais regional (Guo & Guo, 2011). Segundo Sacomano Neto e Paulillo (2012), os aglomerados territoriais tornaram-se importantes sistemas produtivos, capazes de combater gargalos e promover a inovação, buscando à modernização e o desenvolvimento local. Diversos tipos de distritos industriais, clusters, arranjos produtivos locais, sistemas produtivos locais e redes empresariais, sejam nacionais ou regionais de inovação, representam sistemas que comprovam as vantagens das economias de aglomeração, da cooperação e da inovação entre organizações e instituições, proporcionando competitividade, tanto para o setor público quanto para o privado.

A Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist) define arranjos produtivos locais (APLs) como um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais localizados na mesma área geográfica, que desenvolvem atividades econômicas relacionadas e apresentam processos produtivos expressivos (Redesist, 2004).

Cassiolato e Lastres (2003) salientam que os APLs são compostos por diversos agentes econômicos que se destacam e se complementam. Para o crescimento e desenvolvimento desses arranjos, é necessário existir uma amplitude do conhecimento, da regulação nas relações criadas pelos atores econômicos e sociais, amparados por sistemas institucionais voltados aos interesses e às necessidades das atividades desenvolvidas na região (Carvalho et al., 2011).

Organizações localizadas numa mesma região e que se relacionam buscando sustentabilidade, inovação e apoios obtêm vantagens competitivas em relação aos concorrentes, pois as aglomerações geográficas são caminhos para maior crescimento econômico e competitividade (Redesist, 2004).

Com a globalização, o ambiente organizacional tem se tornado cada vez mais competitivo, emergindo o interesse por estudos sobre redes empresariais como uma forma de produzir competitividade por meio do paradoxo de estar no mercado para inovar (Lacoste, 2012).

Vários significados vêm sendo utilizados na literatura para definir os vários tipos de Arranjos Empresariais, tais como Clusters, Distritos industriais, APL, Complexos industriais, Redes de Empresas e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (SPIL). No entanto, esses termos são frequentemente tratados como sinônimos (Vidigal & Campos, 2011).

De acordo com o conceito de Arranjos Produtivos Locais, o princípio básico para configurar um arranjo produtivo é a aglomeração, ou seja, a presença de um número significativo de empresas em torno da mesma atividade produtiva. Assim, os Arranjos Produtivos Locais são definidos como aglomerações de empresas que atuam em uma atividade produtiva principal, bem como de empresas correlatas e complementares, como fornecedoras de insumos e equipamentos, prestadoras de consultoria e serviços, comercializadoras, clientes, entre outras, em um mesmo espaço geográfico (município, conjunto de municípios ou região) (Bispo et al., 2022).

No Brasil, o termo amplamente utilizado é APL, inclusive pelo próprio Governo Federal. A utilização dos termos é um ponto importante, pois, na literatura, não fica claro, e “quase tudo” é considerado um aglomerado produtivo, seja por motivos políticos ou por interpretações superficiais apoiadas em pesquisas empíricas com diversos enfoques. Nesse contexto, pode-se afirmar que o tema das redes empresariais, que são aglomerados produtivos, ainda carece de mais estudos e pesquisas que contribuam para conhecer mais efetivamente suas características. Existem reconhecidas dificuldades na conceituação e caracterização de aglomerações produtivas, que podem advir do caráter multidimensional desse objeto de estudo (Olivares & Dalcol, 2014).

Vários autores, entre eles Cassiolato e Lastres (2003) e Amato Neto (2009), identificam os APL industriais. O Sebrae (2020) estabelece que:

Arranjo Produtivo Local é uma aglomeração de empresas, localizadas em mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, Instituições de crédito, ensino e pesquisa (Sebrae, 2020, s.p.).

Ainda de acordo com Iacono e Nagono (2010):

Referem-se a agrupamentos de um conjunto de empresas concentradas geográfica e setorialmente, com capacidades relacionadas ou afins, de portes variados, mas geralmente com um conjunto expressivo de pequenas e médias empresas não integrada verticalmente (Iacono & Nagono, 2010, p. 4).

A teoria de redes empresariais e dos APLs não espelha integralmente a realidade empírica, apresentando dificuldades que muitas vezes não são previstas nas discussões conceituais (Correia & Henriques, 2021).

Essas organizações trabalham a identidade cultural local e estabelecem, mesmo que de forma incipiente, articulação, interação, cooperação, inovação e aprendizagem entre si e com outros agentes locais e instituições públicas ou privadas de treinamento, podendo, assim, ser consideradas redes empresariais (Albagli & Brito, 2002).

Contudo, o primeiro autor a descrever redes foi o Simmel, que, em suas argumentações, tratou de grupo de aglomerações.

O primeiro e mais óbvio elemento da continuidade da unidade do grupo é a continuidade da localidade, do lugar e do solo em que o grupo vive o estado, mais ainda a cidade, e também inúmeras outras associações, devem sua unidade em primeiro lugar ao território que constitui o substrato permanente de todos (Simmel, 1996, p. 36).

A utilização do termo “rede” começou a ser abordada a partir de diversas perspectivas nos estudos sobre empresas, sendo alvo de várias interpretações. Contudo, as redes tratam do relacionamento entre sujeitos, sendo que nesse relacionamento se engloba toda a complexidade e dinâmica no relacionamento entre os sujeitos. Na teoria das redes sociais, a rede consiste das interações entre os sujeitos em um grande número de pessoas, sem levar em conta necessariamente se a relação didática (entre pares), um conjunto de sujeitos ou um conjunto de ações (Whetten, 1981).

Enquanto Bortolaso et al. (2012, p. 420) classificam redes empresariais como: “É uma nova forma organizacional, uma combinação única de estratégia, estrutura e processos de gestão. Por ser criada e gerenciada para alcançar os objetivos estabelecidos por seus associados”.

Para Castells (2001), as redes de empresas aparecem sob diferentes formas, em diferentes contextos e a partir de expressões culturais diversas:

Redes familiares nas sociedades chinesas e no norte da Espanha; redes de empresários oriundos de ricas fontes tecnológicas dos meios de inovação, como o Vale do Silício; redes hierárquicas comunais do tipo Keiretsu japonês; redes organizacionais de unidades empresariais descentralizadas de antigas empresas verticalmente integradas, forçadas a adaptar-se às realidades da época; e redes internacionais resultantes de alianças estratégicas entre empresas (Castells, 2001, p. 204).

As redes são consideradas estruturas flexíveis e indeterminadas, configuradas e

orientada por um direcionamento estratégico de autoformatação (Negraes, 2002).

Para Santos et al., (1994), em uma rede vertical, as relações ocorrem entre uma empresa e os componentes dos diferentes elos ao longo de uma cadeia de produção. A empresa, nesse caso, tem parcerias com seus parceiros comerciais, como produtores, fornecedores, distribuidores e prestadores de serviços.

Amato Neto (2000, p. 50) afirma que “As redes horizontais de cooperação merecem mais cuidado, por se tratarem de um agrupamento de empresas similares que concorrem acirradamente no mesmo mercado e que, por isso, são concorrentes diretas, diferentemente da relação que se dá nas redes verticais”.

Segundo Cândido e Abreu (2000), as redes integram um amplo processo de agendas conjuntas, apresentando um grande conjunto de variações e aplicações no contexto empresarial. Para Lipnack e Stamps (1994), organizações que participam de redes empresariais dinâmicas fazem negócio em conjunto. Porém, em vez de se aproximarem, essas empresas permanecem autossuficientes, com suas próprias finanças, empregados e áreas de especialização (*staff*). Ao mesmo tempo, elas trabalham como se fossem uma só, adicionando recursos e fazendo intercâmbio técnicos e complementares.

As considerações sobre redes empresariais na literatura são amplas, e algumas definições de diferentes autores se encontram pontos muito parecidos em suas características. Por exemplo, a classificação de estrutura modular proposta por Wood Junior e Zuffo (1998) se assemelha a redes *top-down* apresentada por Casarotto Filho e Pires (2001), assim como à estrutura livre com as redes flexíveis (Harini & Thomas, 2020).

De acordo com Coelho (2022):

Redes são críticas no mundo contemporâneo. O sociólogo Manuel Castells foi pioneiro a descortinar o fenômeno, ao demonstrar que a sociedade em rede prenunciou nova realidade, que ressignifica as dinâmicas da vida. São inúmeras as definições de redes e de suas formas de manifestação. A ideia mais disseminada são as “redes sociais”, que encontram nos aplicativos na internet seus espaços por excelência. Contudo, existe tipo particular que vem adquirindo predominância no meio empresarial: *networking*. Falar sobre *networking* remete à ideia abrangente de se relacionar para se posicionar profissionalmente, cujo entendimento mais comum está em possuir contatos pessoais para ser introduzido a potenciais clientes ou contratantes. Motes ecoados por vertentes motivacionais da administração expressam que não se trata exatamente do que você sabe, mas de quem você conhece. Não são poucos os eventos corporativos que nomeiam as pausas para café como *networking* (p. 202).

No entanto, o significado da palavra *networking* para literatura é limitado, o que modifica o sentido das redes empresariais. No campo dos negócios, as redes empresariais não são a expressão mais rasa de *networking*. Elas significam vínculos e conexões que são formados entre empresas, além de refletirem como os relacionamentos são estabelecidos e as interações realizadas com outros atores da sociedade (Coelho, 2022). Embora o termo utilize “rede”, ele só faz sentido se houver uma ligação entre seus laços sociais (Duarte et al., 2008).

A indústria de cervejas especiais tem crescido significativamente no Brasil, especialmente na Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH), onde pequenas e médias cervejarias emergem como protagonistas em um cenário de inovação e competitividade. Nesse contexto, as redes empresariais desempenham um papel crucial ao facilitar a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos entre esses empreendimentos.

As cervejarias especiais da RMBH ilustram como as redes de cooperação podem fomentar a inovação. Ahuja e Polidoro (2019) destacam que a dinâmica dessas redes permite que as empresas se adaptem rapidamente às mudanças do mercado. Na indústria cervejeira, essa adaptação é evidente no lançamento de novos sabores e estilos de cerveja, frequentemente resultantes de colaborações entre cervejeiros locais. Tais interações promovem a troca de experiências e a diversificação dos portfólios.

De acordo com Dyer e Singh (2020), a visão relacional enfatiza que a cooperação estratégica entre empresas é uma fonte de vantagem competitiva. Muitas cervejarias da RMBH têm formado parcerias com fornecedores locais de insumos, como grãos e lúpulos, bem como com negócios relacionados, como bares e restaurantes, para desenvolver eventos que promovam a cultura da cerveja artesanal. Essas iniciativas não apenas ampliam a visibilidade das marcas, mas também criam um ecossistema favorável à inovação.

Baker (2021) argumenta que redes empresariais são determinantes-chave da competitividade. Em um mercado saturado de marcas, as cervejarias que operam em rede destacam-se por oferecer experiências únicas, como visitas às fábricas, degustações e eventos de harmonização. Essas experiências constituem um diferencial que incentiva o consumo e fideliza os clientes, fortalecendo a posição das marcas no mercado.

A análise de redes, conforme discutida por Wasserman e Faust (2020), é essencial para entender as interações e influências dentro desse setor. As cervejarias podem utilizar essas ferramentas para identificar e otimizar suas conexões, o que pode levar a oportunidades de colaboração ainda não exploradas. Esse tipo de abordagem analítica permite que pequenas empresas, muitas vezes limitadas em recursos, maximizem seus potenciais.

Outra dimensão importante é a resistência estratégica das redes colaborativas. Friedman (2020) ressalta que, durante crises, empresas que operam em redes demonstram maior capacidade de adaptação. A pandemia de COVID-19, por exemplo, levou muitas cervejarias a reimaginar suas operações, utilizando redes de parcerias para vender suas bebidas por meio de e-commerce e delivery, além de realizar eventos virtuais. Essa resiliência constitui um alicerce importante para a inovação contínua no setor.

Gulati (2021) discute como a localização dentro de uma rede impacta as oportunidades de aprendizado. As cervejarias na RMBH que estão bem posicionadas em redes colaborativas conquistam reconhecimento mais rápido e demonstram maior capacidade de desenvolver novos produtos. O compartilhamento de práticas e know-how entre os participantes da rede não apenas amplia o aprendizado, como também acelera a inovação.

Em conclusão, as redes empresariais de cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte são exemplares ao demonstrar como colaboração e inovação estão interligadas. À medida que essas empresas buscam se destacar em um mercado competitivo, a construção e o fortalecimento de redes colaborativas tornam-se estratégias indispensáveis. A inovação não apenas aprimora a qualidade e a diversidade dos produtos, como também fortalece a identidade cultural e econômica da região, garantindo um futuro promissor para o setor.

As redes empresariais desempenham um papel fundamental na promoção da inovação e da competitividade entre organizações. A colaboração e a interação entre diferentes atores dentro de uma rede não apenas favorecem a troca de informações, como também possibilitam o desenvolvimento de estratégias que alavancam o desempenho das empresas. O entendimento das dinâmicas das redes empresariais pode ser ampliado por meio das contribuições de diversos estudiosos da área.

Ahuja e Polidoro (2019) abordam a dinâmica das redes, destacando como elas se modificam ao longo do tempo e como essas mudanças afetam a capacidade de inovação das empresas. Essa flexibilidade permite que as empresas se adaptem rapidamente às transformações do mercado e incorporem novas ideias de forma mais eficiente – uma característica crucial em um ambiente de negócios cada vez mais volátil e competitivo.

Dyer e Singh (2020) introduzem a visão relacional, enfatizando que a cooperação entre empresas dentro de uma rede pode resultar em sinergias que fortalecem os recursos compartilhados. Esse relacionamento colaborativo é um dos pilares que sustentam a inovação, uma vez que a combinação de competências distintas pode gerar soluções inovadoras que, individualmente, seriam difíceis de alcançar.

Baker (2021) complementa essa discussão ao apontar que as redes empresariais atuam como determinantes-chave da competitividade. Ele argumenta que a capacidade de uma empresa de se conectar e colaborar efetivamente com outras organizações pode representar um diferencial competitivo significativo. Redes robustas proporcionam acesso mais ágil a informações e tecnologias, além de facilitar a entrada em novos mercados.

Em "Social Network Analysis: Methods and Applications" (2020), Wasserman e Faust discutem metodologias para a análise de redes sociais, fornecendo ferramentas que podem ajudar as empresas a compreenderem melhor suas conexões e otimizarem suas interações. Essa análise pode revelar não apenas as relações existentes, mas também lacunas que, se exploradas, podem resultar em novas oportunidades de colaboração.

Friedman (2020) enfatiza o papel das redes colaborativas na resiliência estratégica das empresas. Em tempos de crises e incertezas, empresas que operam dentro de redes colaborativas demonstram maior capacidade de adaptação. Esse aspecto é vital para a sustentabilidade das organizações e para a continuidade da inovação, mesmo em ambientes desafiadores.

Por fim, Gulati (2021) investiga a relação entre a localização dentro de uma rede e as oportunidades de aprendizado e inovação. Ele sugere que empresas que se posicionam estrategicamente em redes tendem a ter acesso a uma variedade maior de conhecimentos, o que as capacita a inovar com mais eficácia.

Assim, Friedman (2020) menciona que as redes empresariais surgem como um elemento central na configuração dos ambientes de negócios contemporâneos. A interação e a colaboração entre empresas não apenas promovem inovações significativas, mas também fomentam uma competitividade saudável, essencial para o crescimento sustentável. O entendimento e a gestão eficaz dessas redes são, portanto, imprescindíveis para que as organizações se destaquem em um cenário sempre em evolução.

As análises entre 1980 a 2000 feitas por Granovetter (1973) apresentam grandes semelhanças com as de Leibenstein. Ao descrever o "poder dos vínculos fracos", Granovetter argumenta que quanto mais fortes são os vínculos conectando dois indivíduos, mais similares eles tendem a ser. Enquanto vínculos fortes sugerem redes (comunidades ou conjuntos) coesas e interconectadas, vínculos fracos sugerem contatos e relacionamentos eventuais e superficiais, que se estabelecem entre diferentes redes.

Granovetter (1973) recorre ao conceito de "ponte", ou seja, "uma linha em uma rede que provê a única passagem entre dois pontos", e destaca sua importância como forma de conexão entre dois setores ou conjuntos, de outra maneira desconectados, e vincula tais pontes à presença de vínculos fracos.

Burt (1995) amplia as considerações de Granovetter (1973) sobre “laços fracos” e procura definir um modelo de competição econômica baseado na estrutura do relacionamento social e no conceito de “buraco estrutural”. Para o autor, as relações sociais constituem um tipo especial de capital – designado “capital social” –, tão fundamental para a competitividade de um ator quanto o capital humano ou o capital financeiro que compõem as redes.

Já Castells (2003) denomina a estrutura da rede como um reflexo da ascensão do individualismo, ressaltando a importância do papel do indivíduo na construção de sua própria rede social. Segundo o autor, na rede, o indivíduo escolhe com quem irá se comunicar entre seus laços.

As substituições que ocorrem nas redes sociais geram o capital social, que é edificado e conservado por meio de acordo entre os atores, permitindo o aprofundamento dos laços e a construção dos grupos (Recuero, 2009). Segundo Putnam (1993), o capital social é a conexão entre as pessoas envolvidas, constituindo normas e valores que determinam as interações entre os indivíduos. Falk e Kilpatrick (2000) afirmam que o capital social são regras e normas impostas pelos atores, a l é m d e redes que podem ser utilizadas para benefício mútuo. O “social” do capital social indica que esses recursos não são bens pessoais; eles residem em redes sociais. Essas argumentações são iguais e, embora distinta, são complementares no complementando o outro. Para alguns estudiosos, o capital social ajuda na aprendizagem e no conhecimento, promovendo a confiança e valores compartilhados, além de promover também o desenvolvimento pessoal e acesso ao conhecimento de outras pessoas por meio das redes (Falk & Kilpatrick, 2000).

Em contraste com a condição mais formal para a manutenção do grupo proposta por Simel, a a conexão fisiológica das gerações – ou seja, toda a concatenação das relações de sangue- é de importância incomparavelmente maior para esse fim. A comunidade de estoque nem sempre é suficiente para assegurar a unidade de coerência por muito tempo. Em muitos casos, a unidade local deve ser adicionada, considerando as redes. O que precede é um dos poucos casos em que o fato de que a mudança ser gradual oferece uma explicação real para a transformação. Em geral, deve-se tomar cuidado para não imaginar que uma mudança de uma condição para outra bem diferente seja explicada apenas por ser “gradual”.

Quando se usa essa fórmula, torna-se possível pensar em uma infinidade de estágios intermediários interpostos entre os dois extremos em questão: as redes e a competitividade. Desde o início, eles tiveram o direito, como expressa (Stubbs, 1992, p. 77) “de perpetuar sua existência, preenchendo as vagas à medida que surgissem”.

Esse direito, entretanto, teve que ser pago: o desaparecimento da importância individual

das unidades por trás de seu papel como veículos de manutenção do grupo. A segurança do grupo é afetada quanto mais próxima estiver ligada à individualidade perecível de seus membros. Por outro lado, quanto mais anônima e impessoal for a unidade, mais apta ela estará para ocupar o lugar de outra e, assim, assegurar ao grupo automanutenção ininterrupta (Simmel, 1910, p. 37).

As redes empresariais das cervejarias se destacam por seu processo produtivo. A produção industrial de cerveja pode ser dividida em operações essenciais, como a moagem do malte, mosturação, filtração, fervura, clarificação, fermentação, maturação, carbonatação e envase, entre outros processos auxiliares. Nessa sequência de etapas, estão envolvidas diversas reações químicas e bioquímicas, necessitando de um cuidadoso acompanhamento (Morado, 2009).

Esses processos, nessa ordem, exemplificam a produção típica de grandes indústrias. No entanto, dependendo do tipo de produção ou do estilo de cerveja desejado, algumas etapas podem ser modificadas ou reordenadas. O processo produtivo é dinâmico e modificável, sendo que algumas etapas são optativas, o que faz as empresas cervejeiras se conectarem, que, por essa razão, podem ser consideradas redes empresariais (Matos, 2011).

2.1.1 Conhecimento e percepção da rede

A teoria das redes propõe a visualização do indivíduo como um nó conectado a outros por meio de laços, que constituem o principal objetivo de análise, sendo sua leitura baseada na forma como se apresentam (Correia & Henriques, 2021). De acordo com essa teoria, as relações entre os atores podem ser expressas em função de suas características, podendo se apresentar de maneira forte ou fraca, ou seja, formando redes sociais. (Lozano & Cifuentes, 2019). Uma rede social pode ser dita como “um conjunto de nós ou atores (pessoas ou organizações) ligados por relações sociais ou laços de tipos específicos. O conteúdo inclui informação, conselho ou amizade, interesses compartilhados ou pertencimentos, e tipicamente algum nível de confiança” (Cruz et al., 2008, p. 20).

Os estudos das redes interorganizacionais têm mostrado a importância da cooperação como um importante instrumento de competitividade, transcendendo a perspectiva individual e promovendo relações coletivas entre empresas e instituições. Entre os resultados, tem-se a troca de novos modelos, acesso a tecnologias, trocas de conhecimentos e canais de fornecedores, maior acesso a informações e abertura de mercados (Bengtson & Kock, 1999; Britto, 2002; Lacoste, 2012; Ma, 2004).

Vários autores salientam a importância de compreender a temática de redes sob uma perspectiva crítica. Observa-se que grande parte dos estudos envolvendo redes empresariais de cooperação enfatiza apenas os casos de sucesso e os avanços em formas de gestão baseadas em cooperação e inovação. Porém, há pouca atenção aos casos de fracassos, às dificuldades enfrentadas em que as relações de cooperação estão envolvidas (Wegner & Padula, 2012).

Castells (2001) salienta dois grandes valores das comunidades virtuais: a comunicação sem fronteiras e a “formação autônoma de redes”, isto é, uma estrutura social composta por pessoas ou organizações, estabelecida por um ou vários tipos de relações, que compartilham pensamentos, aprendizagens e objetivos comuns (Harini & Thomas, 2020).

Segundo Donna e Silva (2014), a rede social propicia a interação entre sujeitos, por meio da qual elas têm oportunidade de dividir anseios, ideias, vivências de interpretações da realidade. A memória perceptiva acerca da realidade proporciona para a formação de vínculos entre os membros da rede, que dividem os mesmos valores (Akhter et al., 2011; Forest & Wood, 2012). Os referidos vínculos da rede social podem constituir códigos próprios de comunicação, bem como estabelecer um sistema único de comunicação, como forma de se diferenciar de outros grupos sociais dentro da mesma rede (Kim, 2020).

Para Komesu (2010), a presença das empresas nas redes sociais não se refere à exibição da vida particular, mas ao compartilhamento de histórias de atores envolvidos. Esses perfis nas redes não exercem quaisquer atividades de produção que lhes deem destaque social, mas se limitam a exibir seu perfil na rede. Ou seja, algumas pessoas utilizam as redes sociais para divulgar fatos de suas vidas, pois não usufruem de posição social importante (Forest & Wood, 2012). Komesu (2010) acredita que a popularização das redes sociais se deve à gratuidade e acessibilidade, pois não exigem conhecimentos específicos.

Lipnack e Stamps (1994) afirmam que nas redes empresariais, os participantes são totalmente autônomos e independentes e utilizam as redes sociais para manterem atualizados e vistos no mercado, existindo uma variedade de lideranças que se unem na busca de um objetivo comum. Ao mesmo tempo em que cooperam, as empresas em rede competem entre si. Essa união se justifica pelas vantagens obtidas (Junusi, 2020).

De acordo com Lipnack e Stamps (1994, p. 40) “os benefícios mútuos tornam tangíveis os propósitos unificadores”. As vantagens das redes empresariais são muitas. De acordo com Martins (2012) podem facilitar processos dentro da organização de marketing, melhorar o nível dos serviços, reduzir custos, melhorar a capacitação gerencial e dos funcionários, além de maior poder de compras junto aos fornecedores. As redes podem ajudar as empresas menores a

umentar o poder de barganha e negociação, criando uma relação entre outras empresas, havendo cooperação mútua entre agentes da cadeia de produção, que pode ser entendida como o conjunto de processos requeridos para obter materiais, agregar-lhes valor e disponibilizar aos clientes e consumidores (Bertaglia, 2009).

Fusco et al. (2005) descrevem cinco novas formas de organização baseadas no nível de formalização legal estabelecido entre os integrantes.

- Redes Sociais Simétricas: não existem instrumentos formais, tal como um contrato, que vincule os integrantes; um integrante tem liberdade para aderir ou desligar-se da rede a qualquer momento;
- Redes Burocráticas Simétricas: são reguladas por contratos formais com cláusulas que estabelecem relações, direitos, obrigações, formalização de trocas e acordos e a proteção dos direitos individuais dos integrantes;
- Redes Proprietárias Simétricas: as organizações integrantes estabelecem uma nova empresa como forma de equilíbrio de conhecimentos e capitais; e
- Redes Proprietárias Assimétricas: decorre da existência o aspecto "risco" envolvido, adicionalmente às características presentes nas redes Proprietárias Simétricas. Neste tipo de agrupamento, há um investidor e a empresa como parceiros de risco.

Passando por estas formas de organização, Carvalho et al. (2019) identificam as ações conjuntas entre as empresas integrantes de uma rede, de acordo com o tipo de inovação e interação existente entre os integrantes, estabelecendo:

- Cooperação horizontal: decorre entre duas ou mais empresas competidoras entre si, dentro de uma rede já estruturada. Por sua própria configuração, ocorre com mais frequência entre as empresas de uma Rede Simétrica; e
- Cooperação vertical: decorre entre empresas integrantes de uma cadeia vertical. Neste caso, também por sua configuração, é mais frequente dentro das Redes Hierárquicas.

Desta forma, por meio das ações conjuntas ocorrerão o fluxo das informações, de acordo com os laços sociais estabelecidos pelos integrantes, o que definirão o equilíbrio e o grau de aprendizado entre os integrantes.

2.2 Laços sociais

A análise de redes sociais pode ser usada para analisar propriedades estruturais de redes empresariais, como as interações entre indivíduos, recursos, vínculos informacionais e entre outras formas de interação. O objetivo das redes sociais é compreender como a estrutura de

uma rede fornece vínculos, interações e/ou restrições para os atores envolvidos, tanto dentro quanto fora de uma rede. Essa análise permite compreender como o acesso a informações e os comportamentos dos indivíduos são moldados pela estrutura da rede (Ebers, 2015; Steketee et al., 2020). De acordo com essa teoria, as relações entre atores podem ser expressas em função de suas características, podendo se apresentar de maneira forte ou fraca (Lozano & Cifuentes, 2019).

Portanto, cabe salientar a importância de analisar se a estrutura de uma rede está ligada aos objetivos estratégicos das empresas. No entanto, percebe-se que os objetivos estratégicos são formulados conforme as motivações e inibições para a atuação de cada organização em determinada rede (Arya & Lin, 2020). Desta forma, faz-se necessário introduzir os fatores motivadores (antecedentes) e inibidores para a atuação em rede, tornando possível uma análise mais holística sobre o comportamento dos atores em determinado laço social.

De acordo com Nelson (1984), a formação de laços de cooperação organizacional é um tema abordado pela Teoria de Redes, a qual apresenta diferentes linhas de explicação para tratar do fenômeno (Kim, 2020).

A heterogeneidade da rede, não se limita ao número de laços que existem entre eles, em um nó da rede, podendo-se também identificar sobre a natureza dos laços formados. Esses laços podem variar conforme a relação dos envolvidos, a reciprocidade, a clareza entre eles e a multiplicidade, que corresponde ao grau em que cada indivíduo está ligado em múltiplas relações (Paruchuri et al., 2019).

Segundo Wu (2012) estabelecer um laço fraco é a primeira ação e mais fácil, em qualquer rede de relacionamento. Mesmo as relações de parentescos começam de laços fracos e é somente através dos encontros familiares frequentes e interações que é possível que esses laços se desenvolvam em relacionamentos mais fortes. Assim, os laços fracos são muito importantes e preciosos para uma rede, quando se trata da multiplicidade e não da interação contínua, a questão é: como evoluir de laços fracos para laços fortes? Já o valor dos laços fortes está condicionado a seu valor, é muito maior do que qualquer quantidade de laços fracos que se possa almejar, pois os laços fortes complementam a importância da cooperação e da reciprocidade, e promove assim a confiança entre as partes e a abertura para a troca de conhecimentos exclusivos (Capaldo, 2007; Wu, 2012).

De acordo com Molina (2006), o uso do conceito de redes sociais, em seu sentido metafórico, direciona à utilização da própria perspectiva da rede para analisar a estrutura social. Esse tipo de apropriação demonstra como uma forma de visualizar diferentes tipos de laços, como os marginalizados ou não, as classes médias ou não, as elites políticas ou não, dentro de

uma estrutura social.

Molina (2006) salienta que o uso do conceito de redes é a intervenção realizada mediante a análise diagnóstica da participação dos sujeitos da rede. Esse modelo consiste na elaboração de um sociograma, com os sujeitos da rede e suas relações, que permite a visualização de todas as relações existentes. Essa forma oferece subsídios para o estabelecimento de planos voltados à melhoria da sociedade, contribuindo para o fortalecimento dos laços sociais (Latuff & Nakhoul, 2012).

Os pontos apresentados por Castells (2009, p. 204) coincidem na definição de laço social como “um conjunto de nós interconectados”. Esses pontos, no qual uma curva está dividida entre cortes cruzados, formam o que se convencionou chamar de redes sociais - estruturas relacionais entre sujeitos capazes de causar impacto direto e indireto na divulgação de informação e conhecimento, ocasionando o desenvolvimento de inovações, o que, por sua vez, direciona a literatura para os buracos estruturais. Nesse contexto, uma rede social é aquela capaz de criar raízes entre os indivíduos presentes no seu cotidiano, por meio de relações de qualquer natureza, sejam elas profissionais, familiares, pessoais etc. (Rapoport & Horvath, 1961).

Redes sociais são como os contatos estabelecidos entre pessoas distintas, podendo tais sujeitos ser de diferentes tipos (direto ou indireto, formal ou informal, frequente ou raro, emocional ou utilitário etc.). Normalmente, utiliza-se a expressão “conteúdo transacional” (*transactional content*) para identificar o tipo de troca social que acontece entre os atores de uma rede (Nelson, 1984).

A força dos laços fracos aprimorou-se uma parte essencial nas análises de rede. Isso deve-se em grande parte a Granovetter (2017). Nesse estudo, Granovetter (1973) identificou que os laços fracos ou fortes influenciam o vínculo, sendo que laços fracos levam a trabalhos mais facilmente do que laços fortes, pois são fontes de novos contatos e informações, ou seja, são ataduras determinadas por pouca frequência nos contatos, mas que aceitam acesso a informações e a recursos, além daqueles próximos em seu vínculo social. Já a fonte dos laços fortes são os conhecidos ou amigos próximos, os quais provavelmente têm acesso aos mesmos indivíduos e conhecimento, ou seja, são formados por relações de maior contato do seu cotidiano e com maior proximidade no vínculo de convívio mais íntimo, podendo também ser considerados os relacionamentos profissionais conhecidos (Granovetter, 2017).

O autor supracitado também salienta em seu estudo que, independentemente da proximidade dos laços, a força dos contatos mais íntimos reside na empatia, na quantidade de tempo, na intensidade emocional e psicológica, na intimidade e nos conhecimentos rotineiros e

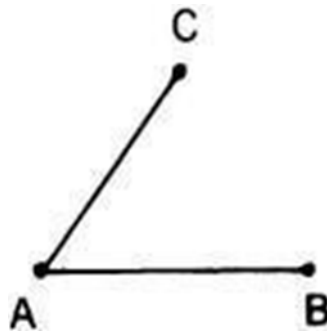
nos serviços recíprocos que os caracterizam. Todavia, Recuero (2009) informa que nem todos os laços são recíprocos. Para este autor, é possível que um determinado sujeito A considere outro sujeito B como seu melhor amigo (laço forte) e que B, em retorno, não considere A como uma pessoa distante (laço mais fraco) (Harini & Thomas, 2020).

Entretanto, Wellman (1979) identifica que a reciprocidade é a relação que existe entre duas pessoas, é aquilo que é feito e devolvido com retorno do que foi feito. Na mesma perspectiva, Barnett e Golson (2011) corroboram que a reciprocidade é uma questão de devolver um favor ou fazer algo por alguém que foi feito para agradar outra pessoa (Kim, 2020).

As teorias afirmadas por Granovetter (1973; 1983; 2009) tornam-se empiricamente confiáveis a partir da compreensão da Figura 3 a seguir:

Figura 3

Tríade Proibida (traduzido)



Fonte: Granovetter (1973, p. 1363)

Na Figura 3, tem-se que quanto mais forte for um laço que conecta dois indivíduos, os indivíduos estão mais próximos entre si.

Desta forma, se os laços que unem o sujeito A ao sujeito B e o sujeito A ao sujeito C estiverem muito bem conectados, interpreta-se, de acordo com a Figura 3 do modelo de Granovetter, que B e C seguramente poderão se relacionar no futuro, com possibilidade aumentada da relação ser também do tipo laço forte, já que há similaridade entre os indivíduos, conforme ilustrado. Outro ponto de vista, se esses laços forem mais fracos, é menor a possibilidade que os sujeitos B-C se interatuam no futuro e, ainda que venham a ter contato, provavelmente serão menos compatíveis entre si (Granovetter, 2017).

A teoria das redes tem como objetivo a conexão do sujeito, o qual é conectado a outros nós por meio de laços. Os laços constituem o propósito principal de análise, sendo sua leitura baseada na forma como se apresentam (Correia & Henriques, 2021). De acordo com essa teoria, as relações entre sujeitos podem ser expressas em função de suas características, podendo se apresentar de maneira forte ou fraca (Lozano & Cifuentes, 2019). Como consequência, é

possível identificar modelos e padrões de interação, incluindo suas consequências, que podem ser estendidas para uma organização (Correia & Henriques, 2021).

Mediante essas variáveis apresentadas, ao se estudar as redes sociais no contexto empresarial, é notório que a heterogeneidade das relações interpessoais está ligada à formação de laços interorganizacionais e as relações dos laços intraorganizacionais, os quais são de extrema importância para a manutenção desses vínculos nas redes empresariais. Esses laços promovem estímulos de aprendizagem que estão diretamente interligados (Correia & Henriques, 2021).

Outro ponto importante é a análise das redes sociais, que atuam como facilitadoras para a formação de alianças, fornecendo informações importantes sobre a confiabilidade, capacidade, entre outras características dos sujeitos envolvidos (Gulati, 1995; Kim, 2020; Junusi, 2020). Pode-se dizer que existe uma relação entre os estudos de aprendizagem intra e interorganizational. Tipicamente, a literatura sobre aprendizagem organizacional geralmente assume que as organizações aprendem interagindo com seus ambientes (Hedberg, 1981). Esse ponto encontra-se amparado na abordagem intraorganizational, uma vez que a aprendizagem é originada das interações entre os pares da empresa com o seu ambiente, o que inclui interações com outras empresas (Holmqvist, 2003; Junusi, 2020).

De acordo com March (1991), os laços também podem associar tanto com a perspectiva de *Exploration e Exploitation*. *Exploration* associa-se à necessidade de as organizações aprenderem a partir da tentativa de coleta e aquisição de novos conhecimentos (Smith et al., 2006). Isso ocorre por meio de “estudos, experiências, planejamento estratégico, descobertas e inovações” (March, 1991, p. 71). Já o *Exploitation* refere-se ao uso da compreensão da eficiência (Adler et al., 1999), à quantidade de recursos usados para a consolidação da vivência adquirida. March (1991, p. 71) enumera como elementos da *exploitation* o “melhoramento, a criação, a implementação e a execução do conhecimento”.

2.2.1 Laços intraorganizacionais e interorganizacionais

As empresas são formadas por pessoas, que por sua vez, estabelecem relações. De acordo com a literatura, as principais metodologias para a mensuração estrutural das relações sociais é a utilização da análise de rede sociais (Tichy, 1981). As relações intraorganizacionais, segundo Wasserman e Galaskiewicz (1994), foram de domínio quase que total dos psicólogos. Desta forma, na área de administração e da sociologia foi dada pouca ênfase às redes sociais internas nas organizações (Harini & Thomas, 2020).

A formação de vínculos de parcerias entre organizações é um fator fundamental

relacionado ao desenvolvimento organizacional e articulação econômica local (Santos & Bernardy, 2019; Suleman et al., 2020).

Para White et al. (1981), a premissa básica da teoria de redes sociais é que as empresas são na verdade compostas de várias redes, as quais transitam fluxos de bens, serviços, influências e informações. Cândido e Abreu (2000) afirmam que as redes sociais, quando aplicada a estudos intraorganizacionais, conseguem chegar aos aspectos internos da organização. Essa afirmação parte do princípio de que uma organização, internamente, pode ser vista como uma rede de pessoas, de departamentos e de setores específicos. Desta forma, a empresa mantém uma constante rede de relações, que se caracteriza por uma divisão em suas hierarquias, divisão de funções e de atribuições dos seus componentes.

Uma rede interorganizacional pode ser considerada “como a organização composta por um grupo de empresas com objetivos comuns, normalmente relacionadas, com prazo ilimitado de existência” (Verschoore, 2004, p. 25).

Segundo Wegner et al. (2015), as redes entre organizações são formadas quando duas ou mais organizações colaboram entre si em resposta a uma ameaça do ambiente para o seu desenvolvimento, ou de uma oportunidade que se apresenta para estas empresas. Na formação de uma rede interorganizacional, Gulati e Gargiulo (1999) denominam que ela pode ser formada pelas inúmeras configurações verticais ou horizontais planejadas pelas organizações que formam relacionamentos (Harini & Thomas, 2020).

Para Klein et al. (2011), em muitos casos, a elaboração de planejamentos estratégicos para ambos as partes envolvidas no contexto envolvem organizações que disponibilizam recursos complementares para atingir necessidades de mercado. Nessa relação, há a troca de capital financeiro, o que gera novas competências e leva os agentes a um estágio de desempenho superior, inacessível até então (Zawislak et al., 2010).

Uma rede interorganizacional pode ser definida como uma cadeia interligada ou inter-relacionada de empresas (Masteralexis et al., 2009) que trabalham em conjunto, visando à complementaridade de informações, recursos e capacidades, bem como à procura de novas chances e de novos conhecimentos (March, 1991), além de uma interdependência estratégica uma com as outras (Gulati, 1995).

De acordo com Oliveira et al. (2016, p. 67), “em uma rede interorganizacional, as organizações têm se destacado por sua flexibilidade, capacidade de adaptação, o que facilita nova atitude e visão de mercado diferenciada”. Esses aspectos não devem ser discutidos sem levar em consideração os componentes sociais ligados a eles, tanto pelo lado impactado pelo desenvolvimento (Facio et al., 2020), quanto pelo papel individual na formação das redes

interorganizacionais.

Desta forma, a abordagem teórica aponta que, ao se tornarem integrantes de redes interorganizacionais, as empresas encontram pontos fortes que, caso sejam observadas e administradas, possibilitam à rede chegar e manter o padrão de desenvolvimento desejável.

Entretanto, embora as perspectivas de formação de uma rede interorganizacional sejam aparentemente muito visíveis, esses aspectos nem sempre são precisamente analisados pelos administradores, o que pode criar desperdícios de tempo e dinheiro na gestão da rede, além de provocar a insatisfação dos empresários e integrantes, estimulando assim o desinteresse. Esses pontos, na visão de Ring e Van de Ven (1994), quando esses pontos são mal combinados e geridos, podem se revelar infrutíferos após a fase de benefícios iniciais (Harini & Thomas, 2020).

Eden e Huxham (2001) corroboram a ideia de Ring e Van de Ven (1994) quando sugerem que falhas na formação de planos interorganizacionais podem ser resultado de diferentes percepções sobre a direção da rede, incluindo os objetivos e a finalidade da relação.

As redes interorganizacionais são consideradas alvos de diversas pesquisas ao longo das últimas décadas, decorrentes de vários autores supracitados. No entanto, essas pesquisas não foram iniciadas recentemente, e, devido à grande importância que o estudo de rede adquiriu no contexto organizacional, principalmente no tocante ao compartilhamento de conhecimento, à troca de competências e à cooperação em geral (Harini & Thomas, 2020).

As teorias que mais se destacam dos laços interorganizacionais são aquelas baseadas no conceito de *embeddedness* ou enraizamento social, conforme proposto por Granovetter (1985), e que embasa a Teoria de Redes. Existe outro caminho que diz respeito à análise dos múltiplos níveis de relações e formação de redes nas organizações (Brass et al., 2004) que vem ganhando mais força sobre o tema. Esse caminho leva em conta diferentes níveis de redes sociais interindividuais para a formação de redes interorganizacionais (Paruchuri et al., 2019). Contudo, este caminho está interligado sob à luz dos buracos estruturais desenvolvido por Burt (2005).

2.2.2 *Buracos estruturais*

De acordo com Burt (2005), buracos estruturais são variavelmente reforçados pela organização social em torno da estrutura. O autor afirma que quanto mais reforçado o buraco, maior a dificuldade em preenchê-lo, mas é mais provável que uma ponte bem-sucedida leve informações novas e, portanto, potencialmente valiosas, para as pessoas do outro lado que ligam os buracos estruturais (Harini & Thomas, 2020).

No que fomenta à teoria de buraco estrutural, o foco está diretamente relacionado aos sujeitos da rede que têm a possibilidade de obter parceiros não ligados entre si, em vez de estarem envolvidos em redes densamente conectadas (Aarstad, 2012). Os buracos estruturais podem trazer outros benefícios, no que se refere à sua proximidade com os pares, à inovação, à qualidade das informações, gerando vantagem competitiva que circulam em rede de atores mais conectados (Balestro, 2002).

Para preencher os buracos estruturais, os modelos de rede, normalmente ignoram o reforço, apesar do fato de que a dinâmica social do homem é familiar na vida cotidiana, e em discussões acadêmicas como Durkheim (1933 [1893], p. 102) “sobre a solidariedade de grupo reforçada por meio de ações compartilhadas”. A distração de um estranho, ou, Caplow (1968), em “dois contra um”. As redes populares medem o acesso a buracos estruturais sem levar em conta o reforço. Por exemplo, dada a rede em torno de uma pessoa, ego, a medida de intermediação de Freeman (1988) conta os buracos estruturais aos quais o ego tem acesso exclusivo. Freeman (1988) afirma que as variáveis de restrição de rede e tamanho efetivo de Burt (1987; 1992) medem a concentração de conexões em contatos redundantes, indicando assim a falta de acesso do ego a buracos estruturais. O reforço em torno dos buracos estruturais aos quais o ego tem acesso é definido pela rede em torno de cada um dos contatos do ego (por exemplo, aqueles colegas do novo conhecido a quem a anfitriã o apresentou). No entanto, essas redes em torno dos contatos não são essenciais para a medida de intermediação de Freeman e costumam ser ignorados nas medidas de restrição e tamanho efetivo do modelo de Burt.

As pessoas que se conectam, através dos buracos (chamadas de corretores de rede, conectores, *hubs* ou empreendedores) estão expostas à diversidade de opiniões e comportamentos circundantes, de modo que são mais propensas a detectar novas combinações produtivas de informações anteriormente segregadas e mais propensas a ver conjuntos alternativos de pessoas cujos interesses seriam atendidos se a nova combinação fosse concretizada. Assim, um buraco estrutural é um contexto potencialmente valioso para a ação, a corretagem é a ação de coordenar através do buraco com conexões de ponte entre pessoas em lados opostos do buraco, e empreendedores de rede, ou mais simplesmente, corretores, são as pessoas que constroem as pontes.

Os corretores de rede são recompensados social e materialmente por seu trabalho de decodificação e codificação de informações. Numerosos projetos de pesquisa mostram que as pessoas com acesso a buracos estruturais são mais bem pagas do que seus pares, recebem avaliações e reconhecimentos mais positivos e são promovidas mais rapidamente a cargos seniores (Bronzeri et al., 2021).

Por outro lado, pode-se argumentar a favor da inclusão do reforço na análise. Como um conceito fundamentado nas “vantagens e implicações da coesão em torno dos contatos do ego, o reforço está relacionado ao conceito de buracos estruturais secundários” (Burt, 1992, pp. 38-42, 56). Os buracos estruturais primários estão entre os contatos do ego, enquanto os buracos estruturais secundários estão entre cada contato e as pessoas a quem o ego pode recorrer para substituir o contato.

2.3 Inovação

A crescente concorrência entre as empresas e a necessidade rápida de mudanças, no ambiente competitivo, tem atuado como catalisador na geração de inovações (Bronzeri et al., 2021).

Com o propósito de enfrentar o ambiente de mudanças, as redes empresariais buscam planos de desintegração vertical, horizontalização, focalização em parcerias e terceirização com propostas inovadoras (Amato Neto, 2019), que redundaram na criação de várias modalidades de agrupamentos empresariais, tais como: Alianças Estratégicas, Arranjos Produtivos Locais, Cadeias Globais de Commodities ou Manufatura, Condomínio Industrial (Tálamo, 2009).

De outra forma, a posição da inovação deve estar em um ambiente de experimentação constante nas redes, não apenas restrita à cadeia produtiva, mas sim em redes (Prahalad & Ramaswamy, 2018).

A definição de inovação utilizada se baseia no conceito de mudanças causadas por combinações novas e disruptivas, apresentado por Schumpeter quando ele procura explicar as causas do desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1939). A inovação para Machado e Moraes (2002) “é representada pela atividade de desenvolvimento de um elemento já inventado em um elemento comercialmente útil, que venha a ser aceito em um sistema social” (p. 6). “Uma inovação pode ser um novo produto, um novo processo produtivo, novos comportamentos de mercado, uso de novas matérias-primas ou uma nova forma de organização” (p. 2).

Inovação, por sua vez, foi descrita por Affuah (1998), como um novo conhecimento que proporciona a criação de novos produtos e serviços com o intuito de atender às necessidades e às vontades dos clientes (Loureiro et al., 2019).

De acordo com Porter (1980), um dos determinantes da competitividade é a inovação. É plausível e notório que a inovação para a competitividade de uma organização foi reconhecida, porém ainda há muita discussão no que diz respeito à capacidade da empresa se

inovar (Calia et al., 2007). Schumpeter (1942) considera que o processo de inovação é o caminho para a acumulação dos lucros, das dinâmicas sociais e do capitalismo no geral (Prahalad & Ramaswamy, 2018). A busca de novos produtos, a substituição de novos processos e, até mesmo, novas técnicas empresariais é considerada como inovação (Dosi, 1988).

A inovação pode ser identificada como a exploração de novas ideias, ou novas maneiras de como desenvolver algo (Drucker, 1989). Em um conceito mais recente, Tidd et al. (2008), a identificaram como as empresas que atuam frente às mudanças do ambiente, por meio das novas tecnologias, que por sua vez, oportunizam a criação de produtos inovadores e diferenciados e serviços, podendo se tornar fonte de satisfação para clientes e funcionários (Ruoslahti, 2020).

Pode-se dizer que a crescente busca por um diferencial competitivo das redes refletem em processos de inovação. E um dos caminhos para a inovação é a rede colaborativa, que pode ser compreendida como uma influência para o processo de inovação, por colocar a empresa em um desenvolvimento e crescimento sustentável (Inomata, 2017).

A inovação é um elemento essencial para o sucesso e a sustentabilidade das organizações no mercado. No contexto das redes empresariais, a capacidade de inovar torna-se ainda mais vital, uma vez que essas redes possibilitam a colaboração e a troca de conhecimentos entre diferentes atores, ampliando as oportunidades para o desenvolvimento de soluções criativas e competitivas.

Cohen e Levinthal (2018) discutem a dualidade entre inovação e aprendizado, enfatizando que a pesquisa e desenvolvimento (P&D) é tanto um motor de inovação quanto uma ferramenta de aprendizado organizacional. Em uma rede empresarial, as empresas podem compartilhar experiências e conhecimentos, fortalecendo a capacidade coletiva de inovação. Essa interação promove um ambiente em que o aprendizado se traduz em novas ideias e soluções que beneficiam todos os participantes da rede.

De acordo com Davenport (2020), a inovação é a busca incessante por novas ideias, a qual deve ser cultivada de maneira sistemática dentro das organizações. No contexto das redes empresariais, a colaboração entre diferentes empresas pode gerar um fluxo constante de ideias e sugestões, resultando em inovações mais abrangentes e adaptadas às necessidades do mercado.

Kelley e Littman (2020) enfatizam que a inovação é um processo coletivo que se beneficia da diversidade de perspectivas. As empresas dentro de uma rede que adotam estratégias de inovação, como as sugeridas pelos autores, podem superar resistência interna e fomentar um ambiente propício à criatividade. A diversidade de habilidades e experiências dos membros da rede é fundamental para impulsionar a inovador.

O'Reilly e Tushman (2019) abordam o conceito de ecossistema de inovação, que engloba tanto as interações entre empresas quanto as complexidades que emergem dessas colaborações. As redes empresariais constituem um ecossistema onde a inovação pode prosperar, mas também apresentam desafios relacionados à coordenação e à gestão das relações. A capacidade de gerenciar essas dinâmicas é essencial para maximizar os benefícios da inovação colaborativa.

Rogers (2020) discute o processo de difusão de inovações, ressaltando a importância de compreender como novas ideias se espalham entre as organizações. Em redes empresariais, a difusão de inovações tende a ser acelerada, pois as empresas têm acesso a uma variedade de canais de comunicação e podem rapidamente adotar e adaptar inovações desenvolvidas por parceiros.

Teece (2020) argumenta que modelos de negócios eficazes são fundamentais para a implementação bem-sucedida da inovação. No contexto das redes empresariais, a colaboração em torno de novos modelos de negócios pode resultar em inovações que não apenas aprimoram a eficiência operacional, como também criam novas oportunidades de mercado. Essa sinergia entre empresas é crucial para o sucesso das inovações propostas.

Por fim, Shen e Wilden (2021) destacam o papel da transformação digital na inovação, sugerindo que empresas que adotam tecnologias digitais estão melhor posicionadas para inovar. No contexto das redes empresariais, a transformação digital proporciona ferramentas e plataformas que facilitam a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos, elementos essenciais para fomentar um ambiente inovador.

A inovação nas redes empresariais é resultado na combinação entre o aprendizado colaborativo, busca contínua por ideias, diversidade de perspectivas, gerenciamento das complexidades do ecossistema, difusão eficaz de inovações, modelos de negócios inovadores e a transformação digital. As empresas que conseguem integrar esses elementos em suas redes estão mais bem preparadas para enfrentar os desafios do mercado e criar soluções inovadoras que atendam às necessidades em constante evolução dos consumidores.

As organizações, além de terem um processo definido e com metas traçadas, devem se preocupar em preparar os funcionários que farão parte de todo o processo colaborativo e de inovação (Santos et al., 2011). Pois, como bem colocam Faccin e Balestrin (2015), quando afirmam que a formação e a capacitação de pessoas são ações que influenciam e incentivam a inovação e a interação entre os colaboradores, sendo esse um ponto positivo para a promoção da inovação dentro da empresa. O processo para o desenvolvimento de uma cultura de inovação de uma empresa passa por desafios dentro e fora da organização, “a adoção do modelo de

Inovação Aberta pelas organizações passa pelo desafio de superar o fator confiança para o estabelecimento de uma parceria” (Cândido & Vale, 2018, p. 186). Davila et al. (2007) relatam que inovação é como uma abordagem que deixa desenvolver ou planejar uma nova organização, com o intuito de mantê-la no mercado. Para esses autores, a inovação está intrinsecamente atribuída à criação de conhecimento para novas tecnologias ou novos modelos de negócio (Loureiro et al., 2019).

Observa-se que o conceito da inovação teve grande evolução no decorrer do tempo, de forma que ele é muito mais amplo. O conceito mais aceito pelos estudiosos foi desenvolvido pela *Organization for Economic Cooperation and Development*, consistindo que “uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado; ou um processo; ou um novo método de marketing; ou um novo método organizacional nas práticas de negócio, na organização local de trabalho ou nas relações externas” (OECD, 2005, p. 56).

O Manual de Oslo (2007) modificou a tipificação de inovação, passando a introduzir dois novos tipos: inovação organizacional e inovação de marketing. Com isso, quatro tipos de inovação são encontrados na última edição do Manual de Oslo, conforme Figura 4.

Figura 4

Tipos de inovação do Manual de Oslo

| Tipos de Inovação | Definição | Características principais |
|--------------------------|---|--|
| Produto | Uma inovação de produto é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne as suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. | As inovações de produtos podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo <i>produto</i> abrange tanto bens como serviços. |
| Processo | Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> . | As inovações de processos podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. |

| | | |
|-----------------------|--|---|
| Marketing | A inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. | Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. |
| Organizacional | Uma inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. | Inovações organizacionais podem visar à melhoria do desempenho de uma empresa por meio da redução de custos de transação, estimulando a satisfação no local de trabalho, ganhando acesso a ativos não transacionáveis ou reduzindo custos de suprimentos. |

Fonte: OECD, 2007, p. 51.

Assim, Inovações tecnológicas em produtos e processos (TPP) compreendem as implantações de produtos e processos tecnologicamente novos, além de melhorias substanciais em produtos e processos existentes. Uma inovação TPP é considerada implantada se tiver sido introduzida no mercado (inovação de produto) ou utilizada no processo de produção (inovação de processo). Uma inovação TPP envolve uma série de atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais (OECD, 2009).

O Manual de Oslo (OCDE, 2018) descreve a divisão do conceito em quatro tipos de inovação que são: produto, processo, marketing e organização. Cada um desses conceitos será tratado a seguir.

Para Garcia e Calantone (2003), inovar em produto e serviços está relacionado ao desenvolvimento de uma construção que passa pelo processo de produção e culmina nas estratégias de vendas (Ruoslahti, 2020).

Dessa forma, corroborando com os conceitos definidos pela OCDE (2018), observa-se que inovar em produto é como iniciar um processo novo no mercado, um bem (ou serviço). Isso deve ser feito através de melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, *softwares* incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais (Paruchuri et al., 2022).

A inovação é uma ferramenta poderosa que, utilizado da forma correta, abre caminhos em mercados e torna a empresa mais competitiva. Para Pierry (2001, p. 23):

No cenário competitivo atual, é importante desenvolver produtos e prestar serviços com qualidade, sem retrabalho e de maneira inovadora. Ou seja, é fundamental aliar método,

ferramentas de qualidade, criatividade e inovação para se diferenciar no mercado. Grande parte das empresas já passaram pela fase da motivação e da garantia da qualidade, onde as certificações e a padronização dos processos auxiliaram na gestão das organizações. Hoje, além dessas necessidades, o alto desempenho e a inovação são os diferenciais competitivos.

A inovação de processo pode ser descrita como mudanças que são introduzidas na maneira que uma organização produz seus produtos e/ou serviços. Ela se baseia nas melhorias do processo produtivo e visa aumentar a competitividade de uma empresa. Isso pode ser feito de diversas formas, pela introdução de um novo material no processo fabril, uso de novos equipamentos, processos e fluxos aperfeiçoados de trabalho (Damanpour, 1991). Portanto, a inovação de processos é uma sequência de atividades que tem por objetivo gerar resultados através dos processos do dia a dia das empresas (Paruchuri et al., 2022).

Conforme preconiza o Manual de Oslo:

a inovação de marketing é um conceito em construção. Da forma que é atualmente concebida, trata-se da implementação de um novo método de marketing envolvendo alterações consideráveis na concepção do produto ou em sua embalagem, no seu posicionamento de mercado, em sua promoção ou na fixação de preços (OCDE, 2018, p. 22).

Para ser considerada como tal, uma inovação de marketing precisa, necessariamente, adotar métodos que ainda não tenham sido utilizados pela empresa. A origem da inovação de marketing, no que lhe concerne, não é fator relevante. Ela pode ter sido desenvolvida internamente pela empresa inovadora ou adotada de outras empresas, ou organizações. Também não importa em que a inovação de marketing será empregada: se em novos produtos ou em produtos existentes (Loureiro et al., 2019).

Para Carvalho et al. (2011), ao inovar em marketing uma empresa busca aumento em seu volume de vendas, ampliação de *share* de mercado, construção de posicionamento e/ou melhoria da marca e sua reputação. Vários são os recursos utilizados para tal, como exemplos: mudanças substanciais no *design* de um produto (desde que não afete seu desempenho), na sua embalagem, nas formas de vendê-los e de demonstrá-los em uso (Paruchuri et al., 2022).

A definição de inovação organizacional, conceito também em construção, estabelece que este tipo de inovação pode se dar pela implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócio de uma empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas. A principal função de uma inovação organizacional é melhorar o desempenho de uma empresa por meio da redução de custos administrativos e/ou

transacionais. A implantação de sistemas que passam interligar vendas e produção (*build-to-order*) são um exemplo desse tipo de inovação. O estabelecimento de novos tipos de colaboração entre empresa e organismos internos, novos métodos de integração com fornecedores ou o uso de *outsourcing* são exemplos adequados para ilustrar como mudanças nas relações externas podem se constituir em inovação organizacional (OCDE, 2018).

Para ser considerada uma inovação organizacional, no entanto, a mudança ocorrida na empresa não pode ser uma simples adaptação na organização do local de trabalho ou nas relações externas baseadas em métodos organizacionais já em uso na empresa. Tão pouco é considerada uma inovação organizacional a formulação de estratégias de gerenciamento em si ou fusões e aquisições de firmas (OCDE, 2018).

Para Lin et al. (2010), a inovação organizacional (por eles chamada de inovação administrativa) se dá quando uma empresa faz alterações que trazem novidades significativas para a sua estrutura organizacional, processos administrativos e atividades rotineiras. São exemplos destas atividades o recrutamento de funcionários, alocação de recursos, desenho hierárquico e formas de distribuição de recompensas. Por vezes, a cooperação estabelecida entre empresa e clientes pode levar à implementação de métodos inovadores na gestão da empresa (Lozano & Cifuentes, 2019).

2.3.1 Inovação e redes: uma relação virtuosa

A inovação ainda pode ser identificada em dois tipos: radical ou incremental. Segundo Lemos (1999), Freeman (1988) salienta que a inovação radical como o “desenvolvimento e introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Esse tipo de inovação pode representar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior, originando novas indústrias, setores e mercados” (Lemos, 1999, p. 124). Por outro lado, a inovação incremental é conceituada como “qualquer tipo de melhoria em um produto ou processo de organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial” (Lemos, 1999, p. 124; Facio et al., 2020).

As redes empresariais atuais não são sustentáveis em longo prazo, pelo fato de haver grande demanda sobre os recursos naturais e a alta taxa de consumo nos países desenvolvidos, que, por sua vez, estimulam os países em desenvolvimento a quererem copiar esse modelo (Loureiro et al., 2019). A ecoeficiência possui o objetivo de conduzir os desafios da inovação das redes empresariais na criação de negócios sustentáveis (WBCSD, 2000). A ecoeficiência conduza ideia de produzir mais com menos, sendo necessárias mudanças estruturais no que diz respeito ao ciclo de vida do produto e aos métodos exercidos em sua fabricação, como a

utilização de tecnologias mais limpas, que reduzam as emissões dos gases do efeito estufa e diminuam a utilização de energia (O'Brien, 1999).

Diante desse contexto, reafirma-se a necessidade de mudança de postura das organizações, devido aos problemas ligados à sustentabilidade, o que valida a necessidade da inovação para através das estruturas dos buracos estruturais (Ruoslahti, 2020).

Desta forma, a inovação pode ser o principal mecanismo para a empresa conquistar vantagem competitiva em relação as demais empresas (Freeman, 1988; Lemos, 1999). Conforme Hall (1980), o interesse de vantagens competitivas ou competitividade diferenciadas é atingido pela diminuição de preços, uso de meios de marketing e inovações nos produtos e serviços. Em concordância com este propósito, Coyne (1986) afirma que a diferença existente entre o produto ou serviço da empresa e dos concorrentes deve ser dinâmicas sob a ótica do mercado. Então, a vantagem competitiva torna-se competitiva quando nenhuma das demais empresas competidoras conseguem replicar os benefícios da estratégia adotada (Barney, 2001).

Assim, a relação existente entre inovação e vantagem competitiva está no fato da empresa desenvolver estratégias mais eficazes para gerenciar seus recursos, visando à geração de inovações que resultar em vantagem competitiva (Ito et al., 2012).

A maneira como a empresa modelará suas estratégias para enfrentar os desafios e aproveitará as oportunidades resultará ou não na conquista de vantagens competitivas nas redes empresariais (Porter, 1989).

A inovação é importante para estimular o progresso econômico e a competitividade entre as empresas e nas redes para se desenvolverem, porém, as empresas a coloca no centro de suas estratégias de crescimento de produção. O reconhecimento e a celebração da inovação nos mercados emergentes também podem transpor energias, em que as pessoas, especialmente a próxima geração de gerentes e empreendedores possam desenvolver planos, novos produtos, serviços e processos (Drejer, 2002; Dutta et al., 2016).

Drejer (2002) e Dutta et al. (2016) relacionam as boas práticas de gestão com a inovação e competitividade e mencionam que a razão pela qual as redes empresariais não se destacam e nem são competitivas está associada à falta de inovação. Os autores sugerem que as redes podem fazer a diferença, através do entendimento dos relacionamentos e seus laços para melhores práticas globais de gestão e investimento em P&D. No entanto, mesmo com essas medidas, a geração de patentes nas redes tende a ficar abaixo dos níveis de referência (Loureiro et al., 2019).

Entretanto, Porter (1990a) enfatiza que essas práticas são responsáveis pela melhoria das corporações para aumentar sua capacidade de inovação, valendo os estudos dos

relacionamentos e identificando os buracos estruturais entre elas. Outros estudos relacionando as práticas de gestão e da capacidade de inovação foram apresentados desde, então, por outros autores (Christensen, 2006; Christensen & Raynor, 2013).

2.3.2 Inovação nas redes e a efetividade das conexões

As classificações de redes empresariais na literatura são extensas, e em várias nomenclaturas de diferentes autores encontramos semelhanças nas características, por exemplo, na classificação de estrutura modular de Wood Junior e Zuffo (1998), que se assemelha à de Casarotto Filho e Pires (2001) de redes topdown, ou mesmo a estrutura livre com as redes flexíveis.

O ponto de partida para consideração de uma inovação nas redes é que ela represente uma mudança radical em seus produtos ou processos, e que tenha trazido um importante grau de novidade para as redes empresariais (Tachizawa & Rezende, 2000). Assim, pode ser considerado inovação algo que já exista no mercado, mas que ainda não tenha sido adotado por determinada empresa. Nesses casos, o que acontece é que a inovação só pode ser considerada de modo restritivo, unicamente no âmbito da empresa que a adotou (Tidd & Bessant, 2015).

De acordo com Chesbrough (2003), as organizações precisam buscar novas práticas de inovação, caso queiram se manter competitivas. Para tanto, é necessário praticar o que ele chama de inovação aberta, ou seja, aquela em que uma organização permite que seus negócios aproveitem ideias oriundas de fontes externas ou de suas redes estabelecidas (Santos et al., 2022).

Desta forma, Porter (1999) afirma que as vantagens competitivas potenciais para as empresas podem vir basicamente de três inter-relações de mercado, de produção, de aquisições e tecnologias, gerando inovação (Suleman et al., 2020).

A prática da inovação aberta tende a tornar as organizações mais ágeis, uma vez que passam a ter acesso facilitado a conhecimentos produzidos em todo mundo, através de relacionamentos colaborativos com agentes externos. Ao se abrir para o ambiente externo, uma organização poderá acessar relevantes conhecimentos, acelerando seu processo de inovação e aumentando sua competitividade (Bueno & Balestrin, 2012).

Já a inovação fechada faz parte de um mesmo espectro de inovação em que se encontra a inovação aberta. Contudo, situa-se no outro extremo. Empresas que trabalham nesse modelo fazem pesquisas e desenvolvimento de produtos e serviços internamente, sem contar com a colaboração e *inputs* externos (Chesbrough, 2003).

Para Tidd e Bessant (2015), trata-se de uma espécie de rede empresarial fechada, a

empresa que busca o desenvolvimento de padrões proprietários, como mecanismo para afastar a concorrência e aumentar o diferencial competitivo.

Assim, verifica-se que existe uma relação entre inovação e competitividade e, também, entre inovação e redes empresariais, porém ainda não é evidente como as três áreas podem se inter-relacionar, isso porque, de maneira geral, as três áreas são estudadas de forma separada.

De acordo com Porter (1999) “as empresas atingem a vantagem competitiva nas redes empresariais, através das iniciativas de inovação. Elas abordam a inovação no seu sentido mais amplo, abrangendo novas tecnologias e novas maneiras de fazer as coisas” (p. 174).

Assim, cada tipo de inovação traz em si um grau de novidade distinta, que pode se dar ao nível de sistema. De acordo com o grau de novidade alcançado das redes empresariais, as inovações podem gerar alta competitividade (Prahalad & Hamel, 1990).

Contudo, para uma competência ser considerada essencial, ela deve fornecer acesso potencial a uma grande variedade de mercados nas redes, além de contribuir significativamente para o valor percebido pelo cliente ser de difícil imitação (Prahalad & Hamel, 1990). Só, assim, a organização alcança a desejada competitividade (Santos et al., 2022).

O investimento em diferenciação do produto tornou-se fundamental para realizar bons negócios e ações, especialmente no âmbito da cerveja especial. Nesse sentido, é possível observar algumas inovações nesse segmento. Um exemplo se refere à produção da cevada, principal fonte de amido da bebida. Outra forma de inovação em relação ao produto é a utilização de matérias-primas alternativas na formulação. Já em relação à inovação em marketing, para Lopes e Silva (2011), a busca por inovações tem relação direta como meio de relacionamento e a troca de experiências de consumo. A inovação presente na comunicação visual das cervejas (embalagens e rótulos) pode influenciar na estratégia de vendas dos produtos, na medida em que representam o primeiro contato entre o consumidor e o produto, e por meio destes os consumidores iniciam a experiência de consumo. Lopes e Silva (2011) afirmam que o rótulo deve ser atrativo e informativo, pois 86% dos consumidores buscam informações sobre a cerveja no rótulo, de acordo com o relatório de inteligência do Sebrae (2019).

Assim, as inovações dos produtos cervejeiros são essenciais para tal fim.

2.4 Competitividade

De acordo com Quandt (2013), a competitividade está cada vez mais presente no ambiente dos negócios e na tomada de decisão dos gestores. Principalmente na última década e no atual, a globalização influenciou bastante as organizações que competem entre si e pela

sua própria sobrevivência. A necessidade frequente em mostrar algo novo, melhorado ou inédito ao consumidor, com inovação para sua sobrevivência, demonstra o nível de competitividade em que as firmas estão atuando.

De acordo com Porter (1980), a competitividade é a capacidade da empresa de competir eficazmente em um ambiente de negócios, sendo que a verdadeira vantagem competitiva reside na produtividade. Em outras palavras, competitividade é a maneira como as organizações se mantêm no mercado, obtendo resultados superiores.

Prahalad e Hamel (1990) salientam que a competitividade reside na capacidade de elaborar estratégias diferenciadas para a manutenção da posição no mercado. Já para Barney (1991), uma empresa adquire vantagem competitiva quando sua estratégia de criação de valor é única, ou seja, não foi reproduzida por nenhum dos concorrentes.

A competitividade, aplicada tanto aos países como às organizações, está em constante mudança devido ao cenário mundial em constante transformação. De acordo com Porter (1980), as ideias de economistas heterodoxos, como Schumpeter (1978), destacam a importância da diversificação e da inovação para que as empresas evitem a concorrência direta. Na teoria da estratégia empresarial, compreender o papel dessas ferramentas crucial para o sucesso.

De acordo com Lall (2001), a competitividade significa desenvolver efetividade em uma escala industrial, juntamente com o crescimento da inovação de produtos e serviços. Uma vertente da literatura defende que a capacidade das organizações de competir depende de suas próprias atividades, sendo a inovação a principal delas.

Para Porter (1980), a competitividade se manifesta na capacidade de uma organização se posicionar e obter sucesso no mundo corporativo, embora o destaque esteja na sua produtividade. Ou seja, a competitividade é a forma como as empresas se mantêm no mercado, com resultados superiores. Voulgaris e Lemonakis (2014) ainda relatam que a competitividade tem uma interação direta com a inovação, que antecede as redes sociais.

O uso das redes sociais como uma estratégia competitiva é um desafio, e o trabalho em rede, como afirmam Madariaga Orozco et al. (2003), é um desafio muito maior do que apenas em criá-las. É preciso mantê-las e consolidá-las, o que exige um esforço contínuo. As redes empresariais, se consolidam através deste tipo de interação (Harini & Thomas, 2020).

De acordo com Madariaga Orozco et al. (2003), a atuação em rede se caracteriza por relações horizontais, independentes e complementares, com respeito à identidade, autonomia e estilos e ritmos de trabalho. A prioridade é a busca por soluções para problemas comuns, com responsabilidades individuais e compartilhadas. A contribuição de recursos humanos, materiais e financeiros é fundamental, e indivíduos assumem o papel de facilitadores para obter

resultados, promovendo a aprendizagem mútua e a inovação entre os pares nas redes empresariais.

A competitividade nas redes empresariais é um tema fundamental para compreender os desafios e oportunidades enfrentados pelas organizações em um ambiente globalizado. Vários fatores contribuem para essa competitividade, incluindo a gestão eficaz da cadeia de suprimentos, a inovação, a gestão de recursos, a orientação para o mercado e o aprendizado organizacional.

Fugate e Chen (2021) apontam que a gestão da cadeia de suprimentos desempenha um papel crucial na competitividade empresarial. Uma cadeia de suprimentos bem estruturada não apenas reduz custos, mas também melhora a flexibilidade e a capacidade de resposta às demandas dos clientes. Em estruturas interorganizacionais, essa integração torna-se ainda mais relevante, pois permite que empresas se conectem de maneira eficiente, maximizando o valor tanto para si quanto para seus parceiros.

A inovação também é vital nesse contexto. De acordo com Prabhu e Jain (2021), as empresas que fomentam uma cultura de inovação conseguem estabelecer vantagens competitivas significativas. Em sistemas de cooperação entre empresas, a colaboração entre diferentes atores pode impulsionar a inovação conjunta, permitindo o desenvolvimento de soluções que atendam melhor às necessidades do mercado e que diferenciem as empresas de seus concorrentes.

Além disso, Barney (2021) destaca a importância de recursos valiosos para a sustentação da vantagem competitiva. No âmbito das parcerias empresariais, a capacidade de compartilhar e alavancar recursos únicos entre os membros da rede pode amplificar as competências organizacionais e, conseqüentemente, a competitividade. A gestão adequada desses recursos, aliada à troca de conhecimento, pode resultar em um desempenho superior.

A orientação de mercado e o aprendizado organizacional também são fatores que influenciam a competitividade. Wang e Ahmed (2020) afirmam que empresas que desenvolvem uma orientação voltada para o mercado e promovem a aprendizagem contínua estão mais propensas a entender as dinâmicas do setor e a se adaptar rapidamente. Em ambiente colaborativo interempresariais, essa capacidade de aprender com parceiros e concorrentes pode ser um diferencial importante para a inovação e a adaptação às mudanças do mercado.

Por fim, Cappa e Cucculelli (2019) exploram como a competitividade das pequenas e médias empresas (PMEs) é impactada pela performance de exportação. As PMEs que se inserem em redes empresariais, especialmente internacionais, podem expandir seu alcance e fortalecer sua posição competitiva. A colaboração com outros players permite que essas

empresas acessem novos mercados e compartilhem melhores práticas, aumentando suas chances de sucesso no exterior.

Em síntese, a competitividade nas redes empresariais é uma combinação de gestão eficaz da cadeia de suprimentos, inovação, uso estratégico de recursos, orientação de mercado e aprendizado contínuo. As empresas que desejam se destacar nesse ambiente em constante evolução devem nutrir essas dimensões, promovendo uma abordagem colaborativa que permita enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades do mercado global.

Essa dinâmica direciona um novo formato a respeito das firmas, em que permanecem o surgimento de inovação através da competitividade. A literatura mostra que a rede empresarial fornece o conhecimento e está intrinsecamente entre os laços e os buracos estruturais (Ferraz et al., 1995).

Dessa forma, a competitividade se delinea quando uma firma consegue criar valor num produto ou serviço que excede o seu custo de produção e que não pode ser copiado por concorrentes atuais ou potenciais (Barney, 1991; Porter, 1989). Além disso, a competitividade se manifesta como uma forma de medir a posição de uma firma em relação aos seus concorrentes ou em relação à sua produtividade em escala industrial.

No mais, é possível que uma firma produzir e ofereça um produto ou processo de tecnologia de ponta, mas que não possua vantagem competitiva, enquanto outra empresa vende um produto de baixa qualidade, mas por ser único no mercado, consegue obter vantagens competitivas (Barney & Arkan, 2001).

Porter (1990b) questiona o porquê de algumas empresas conseguirem sobressair mais do que as outras, e Burt (2005) afirma que algumas firmas têm maior poder de mercado, enquanto que outras são seguidoras das primeiras e conseguem obter uma ascensão constantemente em dificuldades para acompanhar o movimento do ramo que atuam. Em outras palavras, as firmas conseguem tirar proveito das suas capacidades produtivas e habilidades inter e intra com o propósito de impulsionar o crescimento da atividade produtiva e conquistar vantagens competitivas, gerando inovação em seus processos e serviços (Santos et al., 2022).

Para Brandes et al. (2002), algumas redes empresariais são mais desenvolvidas e, conseqüentemente, mais competitivas do que outras. Isso ocorre porque elas são mais perspicazes e possuem capacidades e estruturas produtivas internas mais robustas, capazes de formarem vantagens competitivas. Essa capacidade, no entanto, não é universal e depende, em grande parte, de incentivos, como as políticas públicas. Além dessas vantagens competitivas, as firmas podem ter acesso a vantagens comparativas, que, conforme Ricardo (1982) referem-se às condições naturais de uma região (Loureiro et al., 2019).

Vantagens competitivas, segundo Porter (2000), são o menor custo de produção e a diferenciação de produtos, serviços e processos. O menor custo de produção é conseguido quando a firma produz, oferece e vende um produto ou serviço com maior efetividade do que seus concorrentes, buscando subsídios e ofertando preços semelhantes ou menores (Santos et al., 2022). A diferenciação de produtos refere-se à capacidade de proporcionar ao comprador um valor acessível e superior, em termos de qualidade do produto (identificado pelo cliente), características específicas ou serviços de assistência e processos adequados. Todos são avidamente inseridos no processo competitivo e implicam diretamente a criação das vantagens competitivas e sua sustentação das cervejas especiais (Porter, 2000).

De acordo com Stefenon (2012), o surgimento de um novo padrão de consumo brasileiro de cervejas especiais tem condicionado as grandes cervejarias a se reinventarem no processo produtivo cervejeiro.

Nesse contexto, o fenômeno das cervejas especiais focados nas grandes cervejarias a: i) desenvolver produtos focados para este segmento; ii) aquisição de pequenas cervejarias especializadas em cervejas especiais (microcervejarias) e; iii) expansão da oferta de marcas importadas. As cervejas premium ou *gourmet* apresentam características especiais que denotam qualidade superior, por serem produzidas com matérias-primas nobres e processos de fabricação mais refinados quando comparadas às cervejas produzidas em grande escala. Nesse viés, identifica-se um processo de “construção” de uma cultura específica, o mercado de cerveja especial. Tendo em vista que este produto ainda é demandado por uma parcela reduzida da população brasileira, os termos “tradição” e “cultura” são oportunos na medida em que contribuem para instigar o consumo de cerveja especial e competitiva no mercado brasileiro (Goia & Chaves, 2017).

Ressalta-se que este estudo não tem como objetivo mensurar diretamente a competitividade das empresas analisadas. A abordagem adotada busca compreender as dinâmicas de interação, inovação e cooperação no âmbito das redes empresariais, sem realizar uma avaliação qualiquantitativa ou comparativa dos níveis de competitividade entre os participantes.

2.5 Relação entre os constructos

A relação entre redes empresariais, inovação e competitividade tem sido intensamente discutida na literatura recente, especialmente no contexto dos desafios e transformações digitais. As redes empresariais surgem como um mecanismo essencial para a geração de inovação, ao permitir que empresas, especialmente as de menor porte, acessem recursos,

conhecimentos e tecnologias que, de forma isolada, seriam de difícil alcance. Segundo Pagno da Silva da Rosa et al. (2022), as redes colaborativas impactam diretamente os processos de inovação empresarial, promovendo o desenvolvimento de novos produtos, serviços e modelos de negócios, além de proporcionar ganhos financeiros e operacionais.

Adicionalmente, estudos como o de Wegner et al. (2023) reforçam que a eficácia dessas redes depende de fatores estruturais, como confiança, alinhamento estratégico e governança colaborativa, que favorecem não apenas a inovação, mas também a consolidação da competitividade no mercado. De forma semelhante, Desidério e Popadiuk (2022) apontam que as redes de inovação aberta são fundamentais para que micro e pequenas empresas consigam incorporar inovações, sobretudo em setores altamente dinâmicos, como tecnologia, manufatura avançada e serviços especializados.

Observa-se que as redes empresariais não apenas aceleram o ritmo da inovação, mas também funcionam como estratégias competitivas ao ampliar o acesso a mercados, reduzir custos operacionais e mitigar riscos em ambientes incertos e de alta complexidade. Exemplos práticos observados em diversos setores no Brasil e no mundo reforçam essa perspectiva (Wegner et al., 2023; ABES, 2024).

De acordo com Granovetter (2017), o “poder dos laços fracos” salienta que, quanto mais fortes forem os vínculos que conectam dois indivíduos, mais similares serão. Enquanto os vínculos fortes oferecem redes empresariais coesas e interconectadas, os vínculos fracos sugerem contatos e relacionamentos eventuais e superficiais, que se estabelecem entre diferentes redes. Granovetter (2005) recorre ao conceito de “ponte”, ou seja, “uma linha em uma rede que provê a única passagem entre dois pontos”, e destaca sua importância como forma de conexão entre dois setores ou conjuntos, de outra maneira desconectados, e vincula tais pontes à presença de vínculos fracos.

Cabe, aqui, explanar um pouco mais sobre o estudo realizado por Granovetter (1973). Nele, há uma aprofundada discussão acerca da força dos chamados laços fracos. Os laços fracos são formados entre atores que apresentam menos vínculo entre si em um mesmo ambiente social. Por outro lado, nesse estudo tem-se também o que Granovetter (1973) define como laços fortes: redes em que há uma identidade em comum, gerando grande confiança e reciprocidade. Nela, a circulação de novas informações é menor, já que os seus atores partilham um repertório cultural e informacional bastante semelhante.

Enquanto Burt (1995) demonstra um importante reparo de aperfeiçoamento na teoria da força dos laços de Granovetter (1973) e propõe o conceito de buracos estruturais: espécies de lacunas existentes nos fluxos informacionais. Para Burt (1995), redes apresentam, em

determinadas partes, “buracos” que impedem a existência de pontes entre seus atores, limitando a circulação de informação (Bovo, 2014).

Por sua vez, Lerner e Azoulay (2012) apontam que, ao analisar os diversos aspectos das redes organizacionais advindos dos laços fracos e fortes e buracos estruturais, que afetam a produção da inovação, muitas interfaces foram encontradas. Christensen (2016) afirma que uma das vertentes da literatura vigente sobre inovação, vislumbra o empreendedor como um criador de redes empresariais.

Já Hirschman (1958), nas reflexões sobre capitalismo, afirma a necessidade de conectar a uma das características dominantes do empreendedor, o individualismo, com a cooperação, essencial para a inovação. A habilidade empreendedora inclui, também, a capacidade de “operacionalizar acordos entre todas as partes interessadas, incluindo inventores do processo, parceiros, capitalista, fornecedores de peças e serviços, distribuidores, agências governamentais, trabalhadores e público” (17), gerando competitividade (Tushman et al., 1997). Em mercados com muita rapidez de mudanças, a vantagem competitiva só pode ser alcançada através do desenvolvimento de uma combinação de diferentes tipos de inovação (Suleman et al., 2020).

Em mercados globais competitivos e intensivos em tecnologia, a vantagem competitiva só pode ser construída por meio de uma combinação de diferentes tipos de inovação – não apenas pelas criações de substitutos de produtos, mas também de inovação arquitetônica, bem como por meio de inovação incremental contínua. “A capacidade de produzir fluxos de diferentes tipos de inovação impulsiona a vantagem competitiva sustentável” (Tushman et al., 1997, p. 7).

Para que haja melhor amplitude do tema e entendimento da relação entre redes empresariais, laços sociais e inovação e competitividade, cabe trazer à discussão a teoria dos buracos estruturais, proposta por Burt (1995).

Assim, a proposta de Burt (2005) trouxe uma melhor compreensão entre esta conectividade. Burt construiu o seu modelo, fazendo uma comparação das vantagens e desvantagens entre as pessoas envolvidas em uma rede. Ele argumenta que a quantidade de relações que uma pessoa estabelece e a qualidade dessas relações são fatores determinantes para o sucesso. As características de uma rede definem a proximidade entre as pessoas envolvidas e a capacidade de obter recursos em seu favor, motivando a inovação. Essa inovação, por sua vez, gera vantagens competitivas para as organizações e beneficia as redes empresariais. (Suleman et al., 2020).

Segundo Granovetter (1973), a análise de redes é evidenciada como um modo de

promover uma ligação entre laços fortes e fracos, destacando o papel crucial dos laços fracos na interação e na mobilidade social. O autor demonstra como as interações em pequenos grupos podem gerar padrões em larga escala, impactando o nível institucional. A força de um laço é descrita por uma combinação de tempo, intensidade emocional, intimidade e reciprocidade. Laços fracos são os mais prováveis de promover uma ligação entre membros de diferentes grupos, em contraste com laços fortes, que tendem a se concentrar em grupos específicos (Carvalho et al., 2022).

Granovetter (1985) afirma que tanto o comportamento dos atores sociais quanto as instituições são afetadas pelas relações sociais. Powell e Smith-Doer (1994) chamam a atenção para a forma de como as relações sociais modelam ao nível de produção das empresas. As redes podem ser entendidas como instrumento de obtenção de informações ou como forma de governança. Essa abordagem se concentra nas relações sociais internas na organização, nas relações entre organizações ou no ambiente das organizações. Já a abordagem relacional percebe as redes como forma de governança. Focaliza as ligações de interdependência em uma organização ou no campo organizacional. As redes são vistas como meio de acesso e oportunidade para inovação, meios de exercer poder e influência, meios de produção ou como instrumento conceitual para compreender a organização como uma rede de tratados e acordos (Powell & Smith-Doer, 1994).

A temática da inovação e da capacidade empreendedora tem sido intensamente pesquisada (Hung & Mondejar, 2005; Rickards, 2000; Vale, 2007). Segundo Granovetter (2005), para compreender a natureza das redes empresariais é necessário compreender o capitalismo contemporâneo, e também situar a noção do empreendedor no cerne da análise, pois o empreendedor é o agente crucial, cujo papel é de gerar novas redes empresariais de inovação.

De acordo com Bolwijn e Kumpe (1990), firma inovadora é caracterizada por sua característica de coordenar o desenvolvimento tecnológico, aplicável em unidades de negócio separáveis que podem ser consideradas redes empresariais. Eles também observam que uma rede pode ser inovadora não apenas com a introdução de novas tecnologias, mas também quando desenvolve novos mercados e mudanças organizacionais (Bolwijn & Kumpe, 1990). Dávila et al. (2007) descrevem inovação como uma abordagem que permite criar ou estruturar uma nova organização, com o intuito de mantê-la no mercado. Para esses autores, ela está relacionada à criação de conhecimento para novas tecnologias ou modelos de negócio (Carvalho et al., 2022)

Contudo, a inovação e a capacidade empreendedora são temas que vão ao encontro das

redes empresariais e a competitividade como antecedentes e consequentes, simultaneamente (Hung & Mondejar, 2005; Rickards, 2000; Vale, 2007). Salienta que o mais importante aspecto do moderno capitalismo não é, apenas, que o conhecimento gera novos conhecimentos, mas que o empreendedorismo cria mais empreendedorismo, através das redes.

Para Metcalfe (2004), o capitalismo é fortemente ordenado, mas incansável, pois “como sistema não pode, jamais, estar em equilíbrio, pois o conhecimento não pode nunca estar em equilíbrio” (p. 20) e o ator é o *locus* de experimentação na geração de novos conhecimentos. A sociedade moderna caracteriza-se, segundo o autor, não só pela existência de tecnologias sociais cada vez mais ligadas ao conhecimento, mas também pela presença substancial de tecnologias físicas, capazes de armazenar e de transmitir informações, aumentando, de maneira significativa, o número de indivíduos capazes de usufruir de tais condições (Grzybowski, 2022).

De acordo com Montalvo et al. (2011) relacionam competitividade à criação de novos mercados mediante a inovação, variável que também pode ser encontrada no modelo de Atzei et al. (1999); Harison e Kennedy (1997); Porter (1980); Schumpeter (1942). Portanto, conclui-se que esta é uma variável essencial na competitividade das redes, se fazendo presente em vários modelos (Grzybowski, 2022).

Assim, de acordo com Conto et al. (2016) existem diversos modos de investigar as relações de uma rede. No que concerne às propriedades estruturais da rede, inovação e competitividade percebe-se que as medidas de densidade e centralidade se destacam. Pela análise da densidade é possível identificar a proporção do número de laços realizados em relação ao número de possibilidades teóricas existentes entre os atores (Grzybowski, 2022).

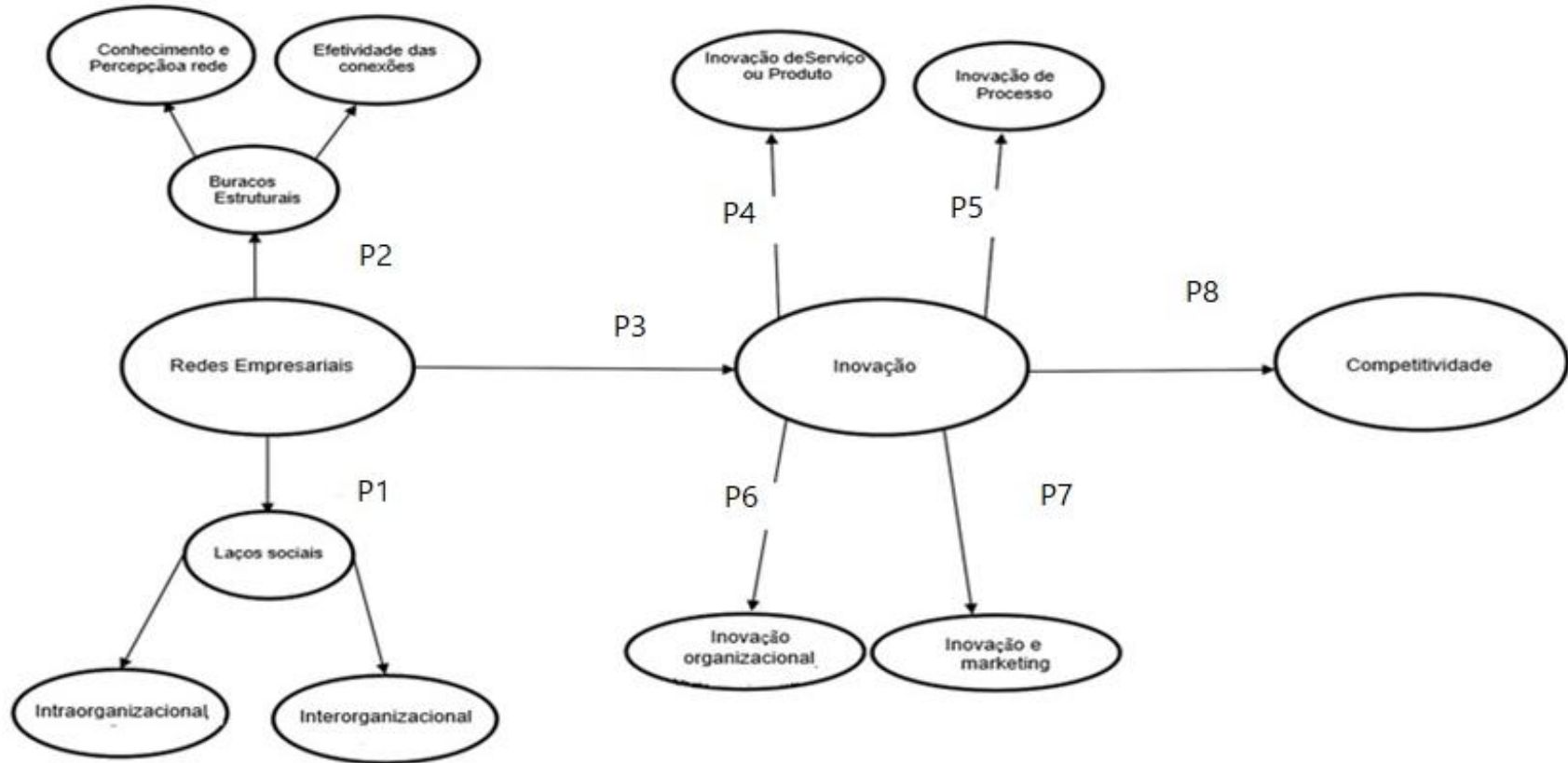
Já a centralidade mede o quanto cada ator é único em uma rede, indicando o grau com que um determinado ator pode acessar outros atores da rede, seja de maneira direta ou indireta, complementando o vínculo com a inovação entre as redes.

De acordo Bovo (2014), esse contexto delinea o ambiente das redes e o novo contexto competitivo que estão inseridos (pessoas, empresas, estados). Pois, em função da globalização e das modernas tecnologias de informação são de extrema importância que as redes saibam desenvolver as competências necessárias para estarem vinculadas a uma rede de inovação e que essas empresas saibam explorá-las em favor da sua competitividade (Santos et al., 2022).

De acordo com Porter e Van Der Linde (1995) as redes permitem que as empresas se especializem em suas competências essenciais, preservando ao mesmo tempo sua abrangência de atuação no mercado. Outra vantagem das redes é a transferência de conhecimento, ampliando os conhecimentos de todos os participantes sem redução ou perda de ativos para quem colabora.

Nessa direção, à formação de redes pode contribuir para a melhoria da competitividade econômica e tecnológica de um setor (Koschatzky, 2001). O modelo teórico apresentado na Figura 5 demonstra como será o percurso da pesquisa pretendida.

Figura 5
Modelo teórico



Todas essas vantagens mostram o potencial do modelo proposto para que as redes empresariais pudessem atingir um melhor desempenho e competitividade.

Finalmente, os pressupostos que emergem do referido modelo são:

P1: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais promovem as conexões de laços sociais.

P2: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais conhecem e atuam em seus buracos estruturais.

P3: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais impactam na inovação.

P4: A atuação em rede promove a inovação de serviço ou produto no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

P5: A atuação em rede promove a inovação de processo no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

P6: A atuação em rede promove a inovação organizacional no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

P7: A atuação em rede promove a inovação de Marketing no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

P8: A inovação, a partir da atuação em rede, gera competitividade ao setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os posicionamentos ontológico e epistemológico que fundamentam esta pesquisa, além de explicar o problema de pesquisa a ser explorado. Aborda também a delimitação e o *design* de pesquisa, com suas fases previstas, incluindo os procedimentos e técnicas de coleta e análise dos dados. Por fim, discute os procedimentos de validade e confiabilidade da pesquisa, bem como as considerações éticas que guiarão as pesquisas de campo.

A revisão de literatura buscou entender melhor a relação teórica entre os constructos: Redes Empresariais e seus antecedentes, Inovação e Competitividade.

A ontologia que rege esta pesquisa reside no realismo de paradigma funcionalista (Burrell & Morgan, 1979), e em uma epistemologia pós-positivista. Considerando a existência da realidade (Guba & Lincoln, 1994), os resultados generalizáveis são considerados como aproximações da verdade.

Para melhor compreensão do objetivo delimitado, será utilizada uma metodologia que combina técnicas qualitativa e quantitativa. Essa abordagem ajudará a responder à pergunta de pesquisa.

Vislumbra-se, com o presente capítulo, demonstrar a operacionalização dos objetivos propostos na pesquisa e sistematizar as ações que serão realizadas para responder aos propósitos desta investigação.

Lumpkin e Dess (1996) salientam a relevância da aplicação do método qualitativo em análises que abrangem redes empresariais. Segundo os autores, as categorias de inovação e competitividade podem variar de acordo com a história, cultura e contexto em que uma rede empresarial está inserida, fatores que poderiam passar despercebidos por pesquisas quantitativas (Nordqvist & Zellweger, 2010).

Foi adotada a abordagem predominantemente qualitativa com alguns aspectos quantitativos e realizado um estudo de caso. Para Stake (1978), o estudo de caso permite a investigação de questões particulares do objeto estudado, podendo servir de base para generalização teórica quando identificadas similaridades com outros casos, ampliando a relevância do estudo (Stake, 1978). Como Eisenhardt (1989) pontua, um estudo de caso pode ser utilizado para descrever um fenômeno estudado, testar uma teoria ou até mesmo gerar uma teoria.

Diante disso, Eisenhardt e Graebner (2007, p. 25) afirmam que estudos de caso são “ricas descrições empíricas de instâncias particulares de um fenômeno que é tipicamente

baseado em uma variedade de fontes”.

No que concerne ao estudo, focou-se no modelo proposto e na exploração dos seguintes constructos: Redes Empresariais, Inovação e Competitividade. Na abordagem qualitativa, verificou-se que o pesquisador se aprofundou na busca pela compreensão do fenômeno estudado por parte dos sujeitos participantes inseridos no ambiente da organização.

A escolha pelo tema e do espaço da pesquisa deu-se pela acessibilidade e intencionalidade do pesquisador em investigar as cervejarias especiais no Estado de Minas Gerais, especificamente na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Ademais, partiu-se do intuito de contribuir para o entendimento, análise e sugestões de melhorias nos processos de inovação nas redes empresariais de cervejarias especiais nessa região, com o propósito de que essas empresas consigam alcançar a competitividade, sob influência dos laços e buracos estruturais.

3.1 Tipologia da pesquisa

Partindo das definições dos autores, identifica-se que, ao realizar uma pesquisa científica, faz-se necessário definir claramente quais são os procedimentos metodológicos a serem adotados.

Assim, quanto aos seus objetivos, a pesquisa é considerada exploratória, pois tem o propósito primordial de proporcionar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito. De acordo com Santos (2000), a pesquisa exploratória busca ser a primeira aproximação a uma temática ou necessidade. Esse tipo de pesquisa costuma ajudar ao pesquisador a familiarizar-se com o tema e a identificar recursos básicos para compreendê-lo.

Segundo Vergara (2004), uma investigação exploratória é desenvolvida em uma área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Esse tipo de estudo caracteriza-se como exploratório por buscar se aprofundar na articulação de três importantes vertentes: Redes Empresariais, Inovação e a Competitividade, no setor de Cervejarias Especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

O método da pesquisa adotado é o estudo de caso, cujo principal propósito é analisar uma dada unidade social, neste caso, uma rede empresarial. Por abordar um fenômeno específico, buscando descrever e examinar influência dos antecedentes das redes empresariais de inovação na competitividade do setor das cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte/MG, optou-se por esse método. O estudo de caso é considerado adequado quando o pesquisador busca respostas para questões como: “como” e “por que” ocorrem certos fenômenos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de campo, com a coleta de dados primários

junto aos gestores das cervejarias especiais da região escolhida, em Belo Horizonte. Essa região foi escolhida pela acessibilidade ao pesquisador e pela destacada produtividade e crescimento do setor cervejeiro, de acordo com dados do Ministério da Agricultura, que confirmam o aumento expressivo do número de cervejarias e sua crescente relevância no cenário regional.

A pesquisa de campo foi caracterizada pelo questionamento direto das pessoas ou de um grupo significativo acerca do problema estudado, buscando aprofundar a questão proposta por meio de uma investigação *in loco*. Esse modelo clássico é amplamente utilizado em pesquisa em diversos campos do saber, inclusive a Administração (Gil, 1999).

A etapa seguinte foi a coleta de dados secundários, que consistiu em uma pesquisa documental, na qual foram acessados documentos do Ministério da Agricultura e políticas públicas de órgãos governamentais relacionados a redes empresariais e redes cervejarias no Estado de Minas Gerais. Esses documentos auxiliaram na compreensão dos aspectos formais e legais que permeiam esses processos, bem como nas estratégias e tipo de inovação que podem oferecer um diferencial competitivo a essas redes. Também foram analisados documentos das empresas estudadas.

Dessa forma, acrescenta Godoy (1995, p. 38), “nessa abordagem valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e com a situação pesquisada”. Por se tratar de um estudo em cervejarias especiais, acredita-se que haverá uma interação entre o pesquisador e seu objeto de estudo.

3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

O movimento de cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte iniciou com a pioneira Krug Bier em 1997 (Ximenes, 2023). Também, em 1999, foi fundada cervejaria Wäls em Belo Horizonte, (Mapa, 2023). Em Ribeirão das Neves (MG), cidade da RMBH, a cervejaria Falke Bier nasceu, em 2004, iniciada pelo proprietário Falcone, dentre outras cervejarias.

O Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais (SindBebidas) informou a existência de 88 cervejarias mineiras registradas no sindicato, sendo 59 delas localizadas na RMBH em 2020 (Mapa, 2023).

Para a consecução da presente pesquisa, o pesquisador delineou como foco de estudo as redes empresariais formadas por cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, MG. Buscou-se descrever brevemente as características dessas redes no decorrer do trabalho. A população considerada foi composta por 59 cervejarias especiais da região, e a

amostra foi definida com base no critério de saturação teórica.

Com base nesse critério, foram analisadas e pesquisadas 09 cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Foram entrevistados 09 cervejeiros, sendo 7 entrevistas realizadas presenciais e 2 de forma remota. Além disso, foi aplicado um questionário a 66 pessoas de todos os níveis hierárquicos nas 09 empresas estudadas. Esse recorte foi estabelecido de acordo com o princípio da saturação teórica, conforme previamente definido.

Trata-se de uma ferramenta conceitual usada para estabelecer o tamanho de uma amostra em estudo qualitativo (Fontanella et al., 2011; Fontanella & Magdaleno Júnior, 2012).

A saturação foi considerada uma categoria de análise, significando que, no contexto da interrogação, o entrevistador percebe a repetição das informações face aos nós centrais do questionamento. Assim, a saturação é definida como um fenômeno pelo qual, depois de certo número de entrevistas, o investigador – ou a equipe – tem a noção de nada recolher de novo quanto ao objeto da pesquisa (Guerra, 2006, p. 42).

Nesta metodologia, os elementos da amostra são determinados intencionalmente pelo pesquisador, que deve considerar o objeto de investigação. A determinação do número amostral definitivo, conforme explicado, dependeu da ocorrência de saturação nas respostas, sendo este ponto atingido assim que um entrevistado deixou de trazer contribuições relevantes ao tema tratado.

De acordo com Bardin (2011), na amostragem por saturação, a análise do ponto de saturação será feita pela análise contínua dos dados, ou seja, que deverá começar logo no início do processo de coleta.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Com relação os instrumentos de coleta de dados, servirão aos propósitos desse estudo, a obtenção de dados por meio de:

- 1) Pesquisa documental: foram buscados documentos nas cervejarias e no Ministério da Agricultura.
- 2) Entrevistas: Foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada, aplicada aos cervejeiros, ou seja, aos gestores que trabalham nas cervejarias, seguindo o método de saturação.
- 3) Questionário: Foram utilizados questionários aplicados a todos os colaboradores das cervejarias selecionadas.

Para a coleta de dados, foram utilizadas duas técnicas: a) o levantamento de campo; e b) entrevistas semiestruturadas e questionários.

O levantamento de campo foi selecionado por permitir a captação de dados através do contato direto com a população estudada. Neste tipo de técnica, três procedimentos são comumente adotados: a entrevista, o questionário (Gil, 2017). Neste caso, optou-se pela utilização do questionário, que caracteriza por ser um conjunto de questões respondidas diretamente pelo pesquisado. Em levantamentos com esse instrumento, os respondentes têm acesso, por escrito, às questões investigadas e as respondem diretamente, sem a intervenção do pesquisador. Os questionários são adequados para investigar o que respondente sabe, crer, faz, fez ou pretende fazer sobre determinado assunto. Entre suas vantagens estão a garantia de anonimato do entrevistado, o que aumenta a confiabilidade das respostas, e o fato de serem uma opção econômica para a obtenção de informações, não exigirem treinamento especializado e permitirem rápida e fácil tabulação das respostas (Gil, 2017).

O questionário foi composto por 12 questões, divididas entre os três constructos. Todas eram questões fechadas e se apresentavam em formato *Likert* de 5 pontos, com afirmações nas quais os respondentes manifestaram seu nível de concordância. Outras questões, também fechadas, eram de múltipla escolha e tinham o objetivo de coletar dados para a construção do perfil sociodemográfico dos respondentes. A coleta dos dados aconteceu entre os dias 15 de agosto e 30 de outubro de 2023.

A junção dos valores 3, 4 e 5 na escala Likert visa simplificar a análise, agrupando percepções de neutralidade e concordância em uma única categoria interpretativa. Essa estratégia é metodologicamente aceita para reduzir dispersões, tornar os dados mais robustos e facilitar a interpretação dos resultados, especialmente quando o foco não está nos graus de intensidade, mas na direção da resposta (Hair et al., 2021; Malhotra, 2022).

Além do levantamento de campo, também foram realizadas entrevistas semiestruturadas e em profundidade com 09 gestores de empresas cervejeiras da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Entrevistas semiestruturadas são conduzidas pelo entrevistador de maneira semelhante a uma conversa informal, permitindo a elucidação de questões que, porventura, não tenham ficado claras, uma vez que o entrevistador pode fazer perguntas adicionais quando achar necessário. Além disso, são úteis por delimitar o volume de informações colhidas, conferindo um direcionamento adequado ao tema investigado (Boni & Quaresma, 2005).

3.4 Tratamento dos dados

Para a análise de dados secundários, foi feita uma análise documental dos documentos descritos anteriormente. Após a coleta, os dados foram analisados de forma sistemática, com o objetivo de respostas às indagações da pesquisa.

Duas técnicas distintas foram usadas para o tratamento e análise dos dados: uma voltadas aos dados quantitativos e outra aos dados qualitativos. Para os dados quantitativos, usou-se a estatística descritiva simples, através de procedimentos de análise univariada. Isso possibilitou identificar a distribuição de frequência, em uma escala de 1 a 5, das respostas aos questionários e determinar a dispersão dos entrevistados (Casella & Berger, 2010).

Considerando que o universo pesquisado apresentava 70 indivíduos qualificados a responder o questionário, e 66 que foram obtidas respostas, usou-se a fórmula cálculo amostral (Stevenson, 2001) para verificar a validade probabilística da amostra descritiva simples.

As respostas presentes no questionário foram transcritas para uma planilha do *software Microsoft Excel 2016*, em ambiente *Windows*. Depois de tabulados, os dados foram conferidos e exportados para que os cálculos estatísticos pudessem ser feitos pelo *software IBM SPSS Statistics 24*, também em ambiente *Windows*.

Em relação à análise dos dados qualitativos, depois de realizada a coleta, os dados foram transcritos e organizados. A partir de então, optou-se por adotar a metodologia denominada análise de conteúdo categorial por meio de saturação. Segundo Bardin (2011), esse procedimento consiste em um conjunto de técnicas de análise de comunicações que visa obter por meio de métodos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, identificar indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção dessas mensagens.

Para Guerra (2006) e Bardin (2011), as análises de conteúdo categorial apresentam três etapas: a análise prévia, em que há a seleção do material e a definição dos procedimentos que serão seguidos; a exploração dos dados, onde se dá o uso dos procedimentos definidos na etapa anterior; e o tratamento e a interpretação dos dados, onde se têm como produto final a geração de inferências proporcionadas pelos achados.

O processamento dos dados iniciou com a revisão de todas as respostas das entrevistas e, em seguida, foi feita o agrupamento das respostas por categorias e a análise do conteúdo.

As entrevistas e os questionários iniciaram em 15 de agosto de 2023 e foi até 30 outubro 2023. Bardin (1997) afirma que a análise de conteúdo se constitui num conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, a sistematização e a influência aplicadas aos discursos diversos.

Para Bardin (1997), a análise de conteúdo é utilizada para estudar e analisar material qualitativo, buscando-se melhor compreensão de uma comunicação ou discurso, além de extrair os aspectos mais relevantes da comunicação. As categorias devem possuir certas qualidades como: exclusão mútua – cada elemento só pode existir em uma categoria; homogeneidade.

Assim, para definir uma categoria, é preciso haver só uma dimensão na análise que é estruturada em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação.

Dessa forma, nesta pesquisa, foram utilizados três constructos principais: Redes empresariais, Inovação e Competitividade. As redes empresarias serão analisadas quanto à influência exercida pelos laços e buracos estruturais; também será analisado a inovação para verificar se ela sofre influência dessas redes, o que, por sua vez, afeta a competitividade.

Após a coleta dos dados, estes foram analisados de forma sistemática, buscando obter respostas às indagações da pesquisa. De acordo com Bardin (2011), a análise de dados tipo categorial é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que busca alcançar resultados através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, utilizando indicadores que permitam a inferência de conhecimentos sobre as condições de produção e recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Assim, a análise dos dados foi do tipo categorial, utilizando-se as dimensões do modelo da tese como categorias, que serão divididas por etapas, para o desdobramento do texto em unidades para reagrupamento analítico posterior, conforme o quadro abaixo. O software utilizado foi o MAXQDA 24.

No tocante, para que seja categorial, criamos categorias, conforme a Figura 6.

Figura 6

Categorias para análise dos dados

| Categoria Nível 1 | Categoria Nível 2 | Categoria Nível 3 | Autores | Perguntas Associadas |
|------------------------------|------------------------------|----------------------------------|--|--|
| Redes Empresariais | Laços Sociais (Laços Fracos) | Intraorganizacional | Granovetter (1973); Eden e Huxham (2001); White et al. (1981) | Como as redes cervejeiras cooperam entre si? Como a empresa enxerga inovação e competitividade dos concorrentes? |
| Redes Empresariais | Laços Sociais (Laços Fracos) | Interorganizacional | Granovetter (1973); Oliveira et al. (2016); Harini & Thomas (2020) | Quais as ações promovidas pelos governos e associações que ajudam ou dificultam as redes empresariais no setor cervejeiro? |
| Redes Empresariais | Buracos Estruturais | Conhecimento e percepção da rede | Burt (1995); Simell (1910) | Como os laços fracos e buracos estruturais influenciam as redes? |
| Redes Empresariais | Buracos Estruturais | Efetividade das conexões | Balestro (2002); Durkheim | |

| | | | | |
|-----------------|----------------------------|--------------------|---|--|
| | | | (1983); Burt (1995) | |
| Inovação | Tipos de Inovação | Serviço ou Produto | Manual de Oslo (2005); Tidd & Bessant (2015) | A empresa desenvolveu algum serviço/produto inovador? Quais lançamentos inovadores sua empresa teve? |
| Inovação | Tipos de Inovação | Processo | Manual de Oslo (2005); Drucker (2012) | A empresa inovou na produção ou distribuição? A empresa possui registro formal de inovação? |
| Inovação | Tipos de Inovação | Organizacional | Manual de Oslo (2005); Drucker (2012) | Práticas inovadoras entre setores diferentes? |
| Inovação | Tipos de Inovação | Marketing | Manual de Oslo (2005); Prahalad & Hamel (1990); Schumpeter (1982) | Quais tipos de inovação já realizou? Você considera sua empresa inovadora? Por quê? |
| Competitividade | Fatores de Competitividade | — | Porter (1995); Barney (1991); Prahalad & Hamel (1990) | A inovação gera competitividade? Ações de sucesso para gerar competitividade? Como são vistas ações dos concorrentes? como é visto asações dos concorrentes que geraram competitividade? |

Esta Figura 6 acima sintetiza as categorias que foram analisadas na pesquisa. Assim, foi identificado as categorias.

- a) Categoria 1. Redes empresarias: dentro das redes empresariais foi identificado os laços Sociais e Buracos Estruturais.
- b) Categoria 2. Inovação: dentro da Inovação foi identificado as subcategorias Inovação por Produto, Inovação de Processo, Inovação Organizacional e Inovação de Marketing.
- c) Categoria 3. Competitividade: na competitividade será analisado as categorias anteriores se houve promoção causa ou efeito de competitividade.

Finalmente, Bardin (1997) afirma que a análise de conteúdo se constitui num conjunto de instrumentos metodológicos que asseguram a objetividade, sistematização e influência aplicadas aos discursos diversos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISES DOS RESULTADOS

Este capítulo teve como objetivo descrever os resultados da tese, organizados em seções para uma melhor estruturação. Na primeira seção, foi apresentada o perfil dos pesquisados, consolidado por meio do questionário aplicado. Na segunda seção, destinou-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo. A análise dos dados foi realizada em dois momentos.

Assim, neste primeiro momento, foi realizada análise documental, conforme descrito no capítulo anterior. No segundo momento, foram identificadas as influências dos laços e buracos estruturais influenciam nas redes empresariais, gerando inovação e competitividade.

Foram demonstrados a apresentação e a análise de questões relacionadas às redes empresariais, inovação e competitividade sob influência dos laços de buracos estruturais. Assim, nesta seção foram divididos em 12 tópicos, igualmente utilizados nas entrevistas e questionários. Foram divididos em três categorias (constructos) para análise de conteúdo categorial e análise descritiva simples dos questionários. As entrevistas e o questionário foram aplicados entre 10 de agosto de 2023 e 30 de outubro de 2023.

Bardin (2016) refere-se à análise de conteúdo categorial, como já dito, é uma técnica de pesquisa que busca permitir a criação de inferências sobre determinado conteúdo. Para tanto, os pesquisadores realizam a codificação do conteúdo, fazendo a aplicação de códigos, que vão formar categorias. Apesar de, frequentemente, serem vistos como sinônimos, cada um desses termos é importante para uma aplicação adequada da técnica.

Dessa forma, a primeira categoria abrange as redes empresariais, subdividida em laços fracos, laços fortes e buracos estruturais. A segunda categoria refere-se à Inovação, sendo com subdivisões em Inovação de Serviço ou Produto, Inovação de Marketing, Inovação de Processo e Inovação Organizacional. A terceira categoria trata da competitividade, com uma subcategoria relacionada aos fatores que a influenciam.

Com essa estrutura, analisa-se a influência dos laços fracos e dos buracos estruturais nas redes empresariais, através de uma pesquisa predominantemente qualitativo com aspectos quantitativos utilizando análise de conteúdo e fundamental na análise de um questionário quantitativo.

A Figura 7 apresenta a relação dos entrevistados que foram 09 cervejeiros que receberam o código C1 a C09, respectivamente. Os cervejeiros envolvidos, que participaram das entrevistas foram os proprietários ou CEO das cervejarias analisadas.

Além dos cervejeiros, que foram entrevistados, foram aplicados questionários para todas

as empresas analisadas. Destas empresas, 70 foram os respondentes, considerando todos os envolvidos, desde o nível operacional até o nível estratégico (cervejeiros). Classificação das empresas pesquisadas

Figura 7

Lista de empresas entrevistadas

| Nomeação | Porte / Tipo de Entrevista / Tipo de Negócio |
|-----------------|---|
| C1 Cervejeiro | Grande. Presencial: Cervejaria |
| C2 Cervejeiro | Média. Presencial: Cervejaria |
| C3 Cervejeiro | Média. Presencial: Cervejaria |
| C4 Cervejeiro | Micro. Presencial: Cervejaria |
| C5 Cervejeiro | Média. Presencial: Cervejaria |
| C6 Cervejeiro | Grande. Presencial: Cervejaria |
| C7 Cervejeiro | Média. Presencial: Cervejaria |
| C8 Cervejeiro | Média. Remoto: Cervejaria |
| C9 Cervejeiro | Média. Remoto: Cervejaria |

4.1 Perfil dos respondentes

Para uma melhor visualização das características socioeconômicas dos respondentes, os resultados estão apresentados em gráficos de todos os respondentes, considerando tanto dos níveis estratégicos, táticos e operacionais do questionário aplicado.

Com relação dos respondentes, 70 pessoas responderam aos questionários. Dentre destas 70 respondentes, apenas 92,2% deram continuidade nas respostas e 7,1% não quiseram responder, conforme Tabela 1.

Tabela 1

Quanto ao sexo

| | | Sexo | |
|--------|-----------|-------------|-------------|
| | | Frequência | Porcentagem |
| Válido | Masculino | 41 | 62,1 |
| | Feminino | 25 | 37,9 |
| | Total | 66 | 100,0 |

Em relação ao sexo, a maioria dos respondentes, 62,1 %, é do sexo masculino. A base de análise foi de 66 respondentes,

No que diz respeito à idade, a maioria dos respondentes (50 %) estão com idades acima de 50 anos, uma minoria entre 36 a 40 anos apenas, conforme apresentado na Tabela 2, abaixo.

Tabela 2*Quanto à idade*

| | | Idade | |
|--------|------------------|-------------------|--------------------|
| | | Frequência | Porcentagem |
| Válido | Acima de 50 anos | 33 | 50 |
| | 31 a 35 anos | 18 | 27,3 |
| | 41 a 45 anos | 6 | 9,1 |
| | 46 a 50 anos | 5 | 7,6 |
| | 6 a 40 anos | 4 | 6,1 |
| | Total | 66 | 100 |

Quanto ao tempo de casa, os respondentes afirmaram que 50% têm mais de 25 anos, 21,2% têm entre 6 a 10 anos, e até um ano, 1,5%, de empresa, conforme Tabela 3, abaixo.

Tabela 3*Quanto ao tempo de empresa*

| | | Tempo_na_empresa | |
|--------|-----------------|-------------------------|--------------------|
| | | Frequência | Porcentagem |
| Válido | Mais de 25 anos | 33 | 50 |
| | De 6 a 10 ano | 14 | 21,2 |
| | 21 a 25 anos | 11 | 16,7 |
| | 11 a 15 anos | 5 | 7,6 |
| | 6 a 20 anos | 2 | 3 |
| | Até 1 ano | 1 | 1,5 |
| | Total | 66 | 100 |

Quanto ao grau de instrução, a maioria possui superior completo (75,8%). Os demais respondentes declararam ter especialização completa (10,6%), ensino superior incompleto (7,6%), mestrado e doutorado foram irrelevantes. Estes dados podem ser visualizados na Tabela 4, abaixo.

Tabela 4
Quanto à formação

| Escolaridade | Frequência | Porcentagem |
|----------------------------|-------------------|--------------------|
| Válido Superior completo | 50 | 75,8 |
| Pós-graduação completo | 7 | 10,6 |
| Ensino médio completo | 5 | 7,6 |
| Ensino Superior Incompleto | 3 | 4,5 |
| Ensino médio incompleto | 1 | 1,5 |
| Total | 66 | 100,0 |

Nesse capítulo, foi apresentado o perfil sociodemográfico dos sujeitos analisados, a maioria refere-se ao sexo masculino, com idade de 50 anos, e tempo de empresa mais de 25 anos e superior completo, que através desta análise, pode-se identificar a maioria dos respondentes dos questionários.

4.2 Redes empresariais

Esta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados da pesquisa de campo. Os dados foram analisados em dois momentos. No primeiro momento, foi realizada uma análise documental nas cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. No segundo momento, foram examinadas as influências dos laços e buracos estruturais nas redes empresariais e sua relação com a promoção de inovação e, conseqüentemente, de competitividade nas cervejarias especiais da região, que constitui o objetivo central deste estudo.

Assim, foi elaborado um roteiro prévio de entrevistas e, após o término delas ocorrem diálogos informais com os entrevistados. Procurou-se evitar viesess nos relatos dos entrevistados, por isso as perguntas não foram direcionadas e não houve interferência enquanto os entrevistados respondiam aos questionamentos. As transcrições foram idênticas aos relatos, respeitando o caráter qualiquantitativas da pesquisa.

Além das entrevistas, foi enviado um questionário para todos os colaboradores das empresas estudadas, com o objetivo de reforçar a análise. Este questionário foi composto por 12 perguntas em uma escala de Likert de 1 a 5, com a instrução de que, ao concordar totalmente com uma afirmação, os respondentes deveriam marcar 5; ao discordar totalmente, marcar 1; e,

para concordâncias parciais, escolher entre os números de 2 a 4. O questionário também coletou informações sobre o perfil dos respondentes.

Já as entrevistas foram elaboradas com 12 perguntas e aplicadas a 09 entrevistados, todos eles sócios-proprietários ou o responsável máximo das empresas estudadas (gestores). Na primeira categoria, ou seção, foram divididas em quatro perguntas, assim, também, foram criadas subcategorias 2 e 3, conforme o quadro da Figura 6.

Esta seção tem por objetivo evidenciar a existência de laços fracos nas redes sociais presente nas redes empresariais e identificar buracos estruturais a partir das relações sociais estabelecidas pelas redes empresariais cervejeiras estudadas.

As categorias das Redes Empresariais foram divididas em subcategorias com este subconstructos: laços sociais e buracos estruturais. A subcategoria dos laços sociais foi feita a partir de constructos identificados na teoria da força dos laços (Granovetter, 1973; 1983).

Para proporcionar uma análise mais acurada, esses indicadores, por sua vez, foram analisados em duas subcategorias distintas: a de laços intraorganizacionais e a de laços interorganizacionais. A subcategoria dos buracos estruturais foi feita a partir das relações sociais estabelecidas por gestores de empresas nas redes empresariais cervejeiras estudadas. Isso foi feito tendo como base a investigação de constructos extraídos da teoria dos buracos estruturais (Burt, 1995).

Para proporcionar uma análise mais acurada, esses indicadores, por sua vez, foram analisados em duas subcategorias distintas: conhecimento e percepção da rede; e efetividade das conexões estabelecidas.

4.2.1 Laços sociais

Neste tópico, fez-se uma abordagem sobre os Laços.

4.2.1.1 A cervejaria estimula a construção de vínculos (laços) entre setores de diferentes áreas

Nesta seção, buscou evidenciar se as redes empresariais, influenciados pelos laços sociais, geram inovações, considerando os laços intraorganizacionais. Os laços intraorganizacionais são aqueles que acontecem entre colaboradores de uma mesma empresa. Em geral, no caso de pequenas empresas, espera-se que eles sejam do tipo forte, já que os colaboradores geralmente se relacionam com frequência, gerando confiança/intimidade, envolvimento emocional e reciprocidade (Granovetter, 1973).

Para Granovetter (1973), a frequência do relacionamento entre os atores de uma rede

interfere diretamente no seu fluxo de informações. Por consequência, interfere também na propensão à inovação. Os relacionamentos mais frequentes tendem a formar laços do tipo forte e implicam em um aumento na redundância informacional, reduzindo ou aumentando a capacidade inovativa. Em seus estudos, o autor, classifica como frequentes os contatos que ocorrem ao menos duas vezes por semana.

Assim, percebe-se nas respostas dos entrevistados abaixo.

C6 - Sim. Eu acredito que esses vínculos criados, eles promovem a inovação no setor, tanto entre as cervejarias quanto entre outros setores de bebidas.

C3 - Maravilha Rogério. - Então, pensando na cadeia direta de cervejarias e de fornecedores para as cervejarias, nós temos uma ampla conexão entre as mais diferentes empresas, porque não é um setor muito diversificado.

C9 - Olha, a resposta é sim. Nós trabalhamos com outras organizações para além do mercado de cerveja, fazemos a cerveja com outros tipos de indústrias, outros tipos de profissionais e eu concordo que, fazendo dessa forma, você consegue trazer uma inovação até para além da perspectiva de quem está dentro do negócio, a cerveja consegue evoluir. Nós já fizemos cerveja com o pessoal do café, estamos fazendo café agora com o pessoal da indústria do vinho, já fizemos cerveja com o pessoal da indústria da fruta e isso traz para a gente, sim, novos conhecimentos e novas perspectivas.

Ao serem entrevistados, os gestores puderam confirmar essa relação, evidenciando a existência de reciprocidade elevada e, por consequência, a existência de laços fortes que promovem inovação.

Assim, verifica-se que os elementos formadores da rede foram influenciados no seu desenvolvimento através: da economia, da cultura, da informação e da instituição (ou rede), onde estabelecem conexões e interações com seus laços sociais, respondendo à pergunta proposta, que gerou, sim, inovação nas relações de trabalho e, conseqüentemente, em todos os outros meios de produção intraorganizacional, promovendo inovação entre os pares.

Identificou-se também com estas análises, os fatores relacionados às pessoas e as ideias que tendem a se estruturar de forma mais espontânea e a participação nas redes sociais.

Para Machado (2009, p. 45), os três fatores motivadores principais na formação das redes sociais que influenciam diretamente nas redes empresariais são:

- As pessoas: partindo do pressuposto da atração em torno de uma personalidade carismática;
- As ideias: troca de ideias sobre interesses diversos;

- Os projetos: empreendimento temporário de atividades com começo, meio e fim, que tem por objetivo fornecer um produto singular.

Estes fatores, supracitados acima, afirmam que as redes sociais e buracos estruturais influenciam as cervejarias e estimulam a construção de vínculos (laços) entre setores de diferentes áreas internamente, conforme relatados na entrevista.

Pela teoria da força dos laços é de se esperar que, com o passar do tempo, as pessoas de uma mesma empresa se conheçam melhor e, por consequência, estreitem os laços estabelecidos.

Conforme análise, é notório que existe em quase todas as entrevistas uma uniformidade de respostas de que os laços sociais intraorganizacionais influenciam as redes empresariais, através das interações e relações afetivas internas.

Para Granovetter (1973), quanto maior a intensidade emocional de uma relação, maiores os vínculos entre os envolvidos e maior a tendência à formação de laços fortes. Isso se evidencia nas falas dos gestores entrevistados, revelando que com o passar do tempo, os vínculos tendem a aumentar, conforme entrevista abaixo.

C6 - Sim. Eu acredito que esses vínculos criados, eles promovem a inovação no setor, tanto entre as cervejarias quanto entre outros setores de bebidas, por exemplo: o setor do café. Os setores quando estão interligados e existem essa troca de conhecimento entre os profissionais, isso gera inovação para os dois mercados. Então, sim, eu acredito que esses vínculos criados, eles promovem a inovação no setor.

Em outra fala, evidencia-se, ainda, que parte considerável dos contatos apontados pelos respondentes pode se referir às relações estabelecidas entre os empregados. Isso, na prática, tende a enviesar o grau de concordância dos respondentes para mais, uma vez que, é natural que entre os respondentes haja diferentes colocações.

Assim é possível notar, também, que o índice de concordância é maior entre gestores do que entre não gestores. Ao analisar os resultados sobre a percepção dos respondentes quanto à confiança em compartilhar assuntos pessoais com funcionários internamente, nota-se que os não gestores mantêm a mesma opinião semelhante a dos gestores.

Assim, em contrapartida, os colaboradores de modo geral, respondentes do questionário aplicado, destacaram uma parcial de discordância. A maioria concorda parcialmente que não tem muita a influência dos laços internos para a inovação redes intraorganizacionais das cervejarias estudadas, conforme Tabela 5, abaixo.

Apenas 18,18% do universo investigado concordam totalmente com a influencia dos laços para a inovação. Por outro lado, 74,54% responderam que concordam parcialmente e não consideram esta influência significativa, conforme a Tabela 5. Além disso, 7,3% discordaram

totalmente. Para a análise no SPSSP, os dados das respostas entre 2 a 4 foram agrupados e somados.

Tabela 5

Influência Intraorganizacional

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Influencia intraorganizacional (Masculino e Feminino) | 10(18,18) | 41(74,54) | 4(7,27) |

Estes dados acima mostram que, de acordo com o nível hierárquico, existe, sim, uma discrepância de entendimento dos laços que influenciam a inovação nas redes internamente.

Podemos perceber, através da Figura 8, que as respostas estão associadas ao que foi proposto.

Figura 8

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|---|
| C1 | Sim. Vínculos promovem inovação dentro e fora da cervejaria. |
| C2 | Sim. Existe troca entre bebidas, como com destilados. |
| C3 | Sim. Necessário harmonia entre setores e promover soluções criativas. |
| C4 | Sim. Pequena estrutura, mais trabalho interligado entre áreas. |
| C5 | Sim. Traz inovação com setores como café e vinho. |
| C6 | Grupo ACERVA promove integração, mas pouca inovação. |
| C7 | Sim. Cadeia direta e indireta cria conexões e inovação. |
| C8 | Sim. Relacionamento com outras cervejarias trouxe inovações. |
| C9 | Sim. Vínculos contribuíram para processos, produtos e estrutura. |

4.2.1.2 Análise se a cervejaria estimula a construção de vínculos (laços) com outras cervejarias

Nesta seção, buscou-se evidenciar se as empresas estudadas estimulam a construção de vínculos (laços) interorganizacionais para promoção da inovação. Laços interorganizacionais são aqueles que acontecem entre colaboradores de empresas distintas. Em geral, espera-se que eles sejam do tipo fraco, já que os colaboradores envolvidos normalmente se relacionam com pouca

frequência, dificultando a geração de intimidade/confiança, envolvimento emocional e reciprocidade (Granovetter, 1973).

Para uma análise mais precisa, seguindo a linha do autor, para que haja laços fracos, espera-se uma queda expressiva na frequência dos contatos, na intimidade/confiança, na intensidade emocional e na reciprocidade das relações.

Duas das falas são representativas e evidenciam a existência de laços fracos, já que demonstram a informalidade das relações estabelecidas.

C2 - Eu acho que em uma cervejaria de menor porte, isso é muito mais forte do que em uma cervejaria de maior porte. Porque uma cervejaria de grande porte já é um player muito grande no mercado e, na verdade, como ele já tem muito poder em suas mãos, ele consegue trabalhar com os fornecedores deles, os preços e tudo o mais e tem muito poder até sobre os próprios clientes, os stakeholders.

C3 - Bom, de alguma forma, eu já falei que existe muita conexão entre as cervejarias, existe muito intercâmbio, até intercâmbio de mão de obra. Por exemplo: “você tem alguém para indicar para algum cargo específico?”, isso é muito comum.

Percebe-se que os entrevistados evidenciam a existência de laços fracos e, simultaneamente, destacam uma falta de interação entre cervejarias de portes maiores e menores. Esse cenário remete à prática de cerveja colaborativa, um importante vínculo entre os cervejeiros, que se reúnem para discutir e construir um novo produto, expondo suas fraquezas e forças internamente entre eles, e suas oportunidades ameaças.

Estas oportunidades perpassam os laços interorganizacionais, sinalizando novos mercados, entendidos como inovação e competitividade.

Assim percebe-se nas falas abaixo esta relação.

C9 - Sim, a gente faz cerveja colaborativa com outras cervejarias e, além disso, nós temos uma cooperativa de cervejarias onde a gente se relaciona. Na minha visão, a relação com outras indústrias vai também para além do produto, porque vem uma inovação na forma de vender, na forma de controlar custos, é uma inovação mais vinculada à organização do que ao produto. É um tipo de inovação que às vezes não percebemos, mas é tão importante quanto à inovação de produto e de processo.

Dessa forma, a dificuldade em estabelecer relações de confiança entre pessoas de empresas de tamanhos distintos influenciam diretamente na promoção da inovação. Esse aspecto ficou nítida nas entrevistas feitas com os gestores, evidenciando a existência de laços fracos, conforme se vê a seguir:

C5 - Então, Rogério, nós gostaríamos de fazer isso mais. Nós percebemos que o

mercado não é muito aberto a isso não. Percebemos que é meio cada um por si, já tentamos fazer eventos e eu posso te falar que foi meio frustrante em sua grande maioria, surgiram algumas coisas boas, mas vou te falar que em mais de 90% foi frustrante, porque cada um está olhando para o seu espaço, para aquilo que o interessa e o que o convém e o pessoal não acredita muito em relação ganha-ganha nesse mercado não, pelo menos essa é a minha percepção. Eu já acho que seria diferente, principalmente quando a gente tem algumas cervejarias com grande poder financeiro, como a Krug, a Läut, a Albanos, que conseguem ter um domínio amplo de todos os eventos. Os pequenos deveriam se unir e não é assim que eu vejo acontecer não, infelizmente. Mas eu acho importante, tá? Eu acho importante.

Embora um indivíduo da rede possa realizar diversos laços com outros indivíduos, isto não quer dizer que a relação social resultará em ações de troca e inovação (Larson, 2016).

Isto se deve a vários fatores, como a proximidade física, que facilita a comunicação (Knoben et al., 2019), a relevância das informações interna ou externa, que podem ou não ser compartilhadas e mesmo se há ou não disposição para compartilhar uma informação ou uma relação de troca (Larson, 2016).

Entretanto, ainda que os laços fracos sejam de extrema importância para a formação de redes e conectem atores que estão fora dos relacionamentos usuais (Granovetter, 1973), considera-se que os laços fortes são mais propícios a gerar receptividade por parte da organização, dada a credibilidade e reputação desse tipo de vínculo.

Assim, embora possa ser mais vantajoso para uma organização criar laços interorganizacionais a partir de relações em empresas menores, conforme fala acima do entrevistado C2.

Houve um entendimento de que o grau de intensidade emocional entre pessoas de empresas distintas é raro. No entanto, a maioria dos entrevistados concorda que os vínculos estabelecidos entre si, tenderão a ficar maiores com o passar do tempo - o que era uma resposta esperada, já que é natural que o aumento na convivência seja acompanhado de um aumento no vínculo entre as pessoas.

Por outro lado, nota-se uma queda desse indicador em relação ao apresentado pelas pessoas que trabalham na mesma empresa. As declarações dos gestores entrevistados evidenciam que as empresas maiores conseguem progredir facilmente e ter novas oportunidades de inovação no mercado, as empresas menores tem uma dificuldade para fazer o mesmo, conforme se vê a seguir

C3 - Oh, Carlos Henrique, eu já até passei para...É uma associação de dez cervejarias

da região, entendeu? Nós nos juntamos, mas para inovação assim, não. É mais para questão de compras, conversas, cursos, mas em questão de inovação ninguém faz nada, não.

Assim os cervejeiros participam de eventos, solidificando estas oportunidades.

Também, percebe-se que nas empresas maiores estudadas, existe uma disfunção relacionada à amplitude de interação: quanto maior a interação, menor a receptividade dos laços. Fatores estes importantes para fazer com que os laços interorganizacionais sejam criados, para influenciar os laços intraorganizacionais.

Além do exposto, deve-se ressaltar que, para a formação de um vínculo interorganizacional baseado em laços fracos individuais, é natural e necessário que haja um aumento de interação entre os indivíduos, fazendo com que o laço intraorganizacional ganhe força. Fica evidente nas entrevistas, a importância na relação pessoal no fomento de novos negócios e, conseqüentemente, na inovação.

No entanto, conforme informa o entrevistado, as relações são mais frequentes onde os vínculos emocionais estão presentes, no caso expressos pela existência de relações pessoais intraorganizacionais.

C4 - A cervejaria onde trabalho promove essa interação. Fizemos cervejas colaborativas com outras cervejarias e essa troca de conhecimento, com certeza, promove a inovação. Já lançamos diversas cervejas carregando conhecimento de cada profissional e cada cervejaria e, isso, promove, sim, a inovação de produtos no setor.

As cervejarias de menor porte, consideradas especiais, buscam produzir com mais qualidade e, por isso, reduzem a escala de produção, proporcionando ao cervejeiro uma maior proximidade com a sua produção. Já as cervejarias de maior porte, que também produzem cervejas especiais, agem de forma diferente: utilizam insumos de alta qualidade, mas aumentam a escala de produção, partindo para um lado mais mercadológico e perdendo parte do seu caráter artesanal (Garbin, 2017).

Além disso, outras cervejarias apresentam características intermediárias entre as cervejas grandes e as especiais. As cervejas especiais, por sua vez, apresentam “perfis sensoriais mais complexos se comparadas às *standard lager* massificadas, as cervejas especiais oferecem experiências gastronômicas que dispensam o consumo exagerado” (Beltramelli, 2014, p. 193).

Ao se aprofundar a análise estatística dos dados, percebe-se que os gestores têm uma percepção destes vínculos (laços fracos) diferentes dos não gestores. De modo geral, há validade no cruzamento de vínculos com outras cervejarias, sendo que a percepção positiva desses vínculos aumenta significativamente entre aqueles que compartilham o mesmo

propósito, sejam eles de cervejarias menores ou maiores.

Foi identificado que, de modo geral, entre os respondentes do questionário aplicado, 92,72% concordaram parcialmente sobre o universo investigado, indicando que existe pouca interação interorganizacional, conforme representado pelas tabelas abaixo. Observa-se também que apenas 18,18% discordam totalmente, respectivamente, e, com base nas entrevistas apresentadas pelos gestores, é considerável que essa parcela pequena seja composta por eles.

Tabela 6

Influência interorganizacional

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Influência interorganizacional (Masculino e Feminino) | 12(18,18) | 51(92,72) | 3(4,54) |

Percebe-se que esses dados estão alinhados com as percepções dos proprietários e são influenciados pelo tamanho das empresas e pelo poder de barganha. Dessa forma, essa visão sobre inovação advém dos principais representantes máximos das empresas estudadas.

Percebe-se que os cervejeiros têm uma mesma noção e pensamento, como mostra a Figura 9.

Figura 9

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Sim. Colaborações com outras cervejarias geram inovação. |
| C2 | Sim. Relações com outras são comuns e benéficas. |
| C3 | Sim. Cooperação forte entre cervejarias menores. |
| C4 | Não muito. Eventos frustrantes com pouco retorno. |
| C5 | Sim. Cervejas colaborativas e cooperativa fortalecem inovação. |
| C6 | Ajuda em compras, mas não para inovação. |
| C7 | Sim. Cervejas colaborativas são frequentes na região. |
| C8 | Sim. Crucial para crescimento, trocas constantes. |
| C9 | Sim. Atuação em rede ajudou inovação e trocas. |

4.2.2 *Buracos estruturais*

O objetivo desta seção é evidenciar a existência de buracos estruturais e pontes na rede formada pelas relações sociais entre gestores nas redes empresariais cervejeiras, com base na teoria dos buracos estruturais (Burt, 1995). Para proporcionar uma análise mais acurada, esses indicadores, por sua vez, serão analisados em duas subcategorias distintas: conhecimento e percepção da rede, e efetividade das conexões estabelecidas.

4.2.2.1 Análise da percepção do setor cervejeiro da região metropolitana de Belo Horizonte, como uma rede informal e difusa, que estimula a obtenção de informações não redundantes das cervejarias participantes para promoção da inovação

Esta seção buscou investigar as redes empresariais cervejeiras presentes, percebem-se como elas se posicionam frente às redes de relações estabelecidas. Procurou-se também evidenciar a ocorrência de buracos estruturais, entender como se dão as relações que as empresas estabelecem entre si, identificar se as empresas cervejeiras tendem a operar em rede e se elas têm clareza sobre o que a superação de buracos estruturais pode proporcionar em relação à sua capacidade inovativa.

Na teoria dos buracos estruturais, (Burt, 1995) propõe que a estrutura de uma rede de relações se define pelo número de conexões existentes entre seus atores e a qualidade dessas conexões (se redundante, se possuem nó central, dentre outros). Segundo o autor, tais características influenciam diretamente nas informações que os atores têm acesso e, por consequência, em sua capacidade de inovar.

Para evidenciar a existência ou ausência de conexões entre as cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte estudadas, foi analisada se existe conexão entre as empresas, ou seja, como uma rede informal e difusa que estimula a obtenção de informações não redundantes para a promoção da inovação.

Assim, percebe-se abaixo, que existe esta conexão, conforme três relevantes respostas.

C3 - Olha, rede informal, eu acredito que sim, porque nós trabalhamos de modo cooperativo e esse modo acaba gerando redes informais, conexões não fragmentadas, que surgem espontaneamente, não necessariamente focadas em desenvolvimento, mas sim em auxílio mútuo.

C9 - Sim, a gente faz cerveja colaborativa com outras cervejarias e, além disso, nós temos uma cooperativa de cervejarias informal onde a gente se relaciona. Na minha visão, a relação com outras indústrias vai também para além do produto porque vem

uma inovação na forma de vender, na forma de controlar custos, é uma inovação mais vinculada à organização do que ao produto. É um tipo de inovação que às vezes não percebemos, mas é tão importante quanto à inovação de produto e de processo.

Diante das considerações acima, buscou-se investigar se os respondentes possuem um conhecimento acerca das redes informais em relação ao tema.

Isso, na prática, traria vantagens em relação ao fluxo das informações e, por consequência, aumentaria a capacidade de inovação (Burt, 1995). Posto isto, os respondentes concordam que, ao se relacionarem mais com outras empresas e promoverem eventos para desenvolver novas técnicas, poderão identificar oportunidades de inovação para suas empresas. Na prática, isso mostra que os cervejeiros buscam superar os buracos estruturais, aumentando suas conexões na rede interorganizacional. Esse processo pode ser algo relativamente fácil, dado que já têm consciência da importância dessa superação para um aumento na capacidade de inovação.

O cervejeiro C1, por exemplo, concorda com as afirmações dos cervejeiros C9 e C3, destacando que realmente há uma rede informal de cooperação entre os cervejeiros especiais. Há, aqui, uma tentativa de unir a classe, trocar informações e compartilhar o saber fazer.

C1- Estimula a inovação? Sim, com certeza, é exatamente o que eu falei, tem que trabalhar meio que em conjunto, buscando soluções em conjunto para qualquer tipo de situação que surja. Com certeza, nós temos que buscar formas inovadoras de tratar os problemas e chegar a soluções mais criativas e inovadoras.

Percebe-se que, neste caso, os cervejeiros elegeram que é fundamental para a inovação o conhecimento e a percepção da rede. Nas entrevistas realizadas com os gestores, fica evidente o entendimento que eles têm sobre a importância de estabelecer mais relações e melhorar a posição na estrutura da rede. Neste sentido, esta rede informal é representada através dos contatos, reuniões, congressos, eventos de cervejas que os cervejeiros participam, através da cooperativa de cervejarias etc.

Quando se tem redundância na informação, diminui-se o potencial de troca de experiências e informações, dificultando o surgimento de inovações. Para Burt (1995), quando uma empresa se vê inserida em uma rede difusa, surge à oportunidade de se conectar com outras empresas para a obtenção de informações não redundantes. Buscou-se, então, entender se a percepção semelhante era compartilhada pelos entrevistados.

Assim, os cervejeiros perceberam um posicionamento semelhante. A maioria concorda que a interação por meio de eventos diminui esses impactos e estimula a troca de informação não redundante. No entanto, alguns pontuaram que ainda falta ação para que isso possa se dar

de forma mais concreta, evidenciando, assim, a existência de buracos estruturais, conforme entrevistado abaixo.

C3 - Varia de acordo com o relacionamento entre essas cervejarias, existem cervejarias que tem uma mentalidade mais de propagação, divulgação e compartilhamento de informações e outras não.

Nas entrevistas realizadas, foi perceptível, entre os gestores, a busca por entender se as conversas informais proporcionaram a geração de ideias inovadoras e, por isso, alguns relatos foram significativos, especialmente por evidenciar que as inovações aconteceram, conforme relato C5.

C5 - Sim, já fizemos eventos com outras cervejarias, olhando os eventos em BH, já fizemos em Betim e foi bem interessante.

O pressuposto é que se eles entenderem que o desenvolvimento de relacionamentos com um maior número de atores poderá trazer uma vantagem em função da posição que passam a assumir, irão buscar, de forma ativa, um aumento no número de conexões. Isso, na prática, traria vantagens em relação ao fluxo das informações e, por consequência, aumentaria a capacidade de inovação (Burt, 1995).

Apesar, dos colaboradores, respondentes dos questionários, terem respondido diferente, conforme a figura abaixo, os cervejeiros que estão no nível estratégico das empresas, entendem que é necessário que esses buracos estruturais sejam preenchidos.

Cabe destacar uma resposta que sugere que o aumento da atuação em rede, apesar de ser o propósito de todos os cervejeiros. Novamente, percebe-se que nas entrevistas existem uma discrepância, entre os gestores e não gestores, conforme mostra o gráfico abaixo.

Assim, 73,77%, do universo investigado, concordaram parcialmente, 21,31% concordaram totalmente, remetendo, assim, com as falas dos gestores, representado pela tabela abaixo.

Tabela 7

Conhecimento e percepção de rede

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Conhecimento e percepção de rede (Masculino Feminino) | 13(21,31) | 45(73,77) | 3(4,9) |

Assim, a Figura 10 nos traz um resumo das principais falas da rede informal e difusa.

Figura 10

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|---|
| C1 | Sim. Existe rede informal e forte entre profissionais. |
| C2 | Sim. Há muita informalidade e troca entre pares. |
| C3 | Sim. Setor busca soluções conjuntas. |
| C4 | Sim. Acompanha projetos e adapta à realidade local. |
| C5 | Sim. Trânsito de informações e não agressividade. |
| C6 | Mercado fechado, troca só com afinidade. |
| C7 | Sim. Rede informal fomenta inovação. |
| C8 | Parcial. Varia conforme relacionamento entre cervejarias. |
| C9 | Sim. Comunicação entre empresas facilita inovação. |

4.2.2.2 Análise da existência do aproveitamento de alguma oportunidade de inovação surgida a partir de uma parceria com outra empresa cervejeira da região metropolitana de Belo Horizonte

Nesta seção, buscou-se investigar a efetividade das conexões estabelecidas nas redes empresariais por pessoas e empresas. Para tanto, serão analisadas as pontes interpessoais e as pontes interorganizacionais existentes na rede.

Para Burt (1995; 2001), uma rede pode apresentar o que ele chama de buraco estrutural, espécie de lacuna existentes em sua estrutura, dificultando o fluxo de informação. A maneira de superar essas lacunas seria percebê-las e, ativamente, criar pontes (ou *bridges*) entre os atores. Ao proceder dessa forma, os contatos entre atores seriam aumentados. O mesmo aconteceria com o fluxo de informações não redundantes, favorecendo, por consequência, a inovação.

Para evidenciar se pontes estariam acontecendo de forma efetiva entre as pessoas, que trabalham nas cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte, a partir do estabelecimento de laços fracos, perguntou-se aos entrevistados se as conversas informais acontecidas na cervejaria já proporcionaram o surgimento de ideias inovadoras.

Conforme se percebe, os entrevistados tendem a concordar com essa ideia, indicando que um aumento na convivência informal pode fomentar a inovação.

Assim, as falas abaixo dos entrevistados, dão este entendimento.

C2 - Rogério, eu acho assim, sendo muito honesto, eu vejo o pessoal muito preocupado

em só realizar venda e baratear custo. Ter um produto mais acessível e entrar no mercado por essa porta de preço, ganhar os pontos de venda no preço. Eu não concordo com esse tipo de atuação, eu acho que você pode ganhar algo de imediato, mas, em médio prazo, você vai acabar perdendo esses clientes. Porque, hoje em dia, nós temos clientes muito mais bem preparados para escolher bons produtos e com um critério muito mais relevante e exigente.

C5: Ah sim, na criação de novos produtos, na cerveja collab, por exemplo, colaborativa. Nesse sentido, sim.

C4: Já aproveitamos e fomos facilitadores de outras inovações também.

Percebe-se também, que houve formação de pontes entre empresas e isso é importante para as redes empresariais e ajudam a superar os buracos estruturais e, por consequência, fomentar a inovação.

C2 - Eu vejo assim, a nossa cervejaria busca uma excelência naquilo que produz, busca repetibilidade, busca estar sempre com algo que você vai falar: “eu posso ir aqui, porque vou ter sempre uma cerveja de qualidade”. Nesse aspecto, nós não fazemos benchmark não, nós percebemos o contrário, porque nos esforçamos muito para sempre entregar algo de alto padrão. Agora, eventos, nós vemos possibilidades sim e traz o que nós percebemos. Eu acho que é mais quanto às estruturas de vendas do que quanto ao produto em si, pelo menos é a nossa realidade. Não sei se ficou claro.

Notou-se também, pelas entrevistas, que algumas empresas atuam como facilitadores para outras de pequeno porte na criação de alguns produtos, sendo essa efetividade essencial para estes vínculos e, conseqüentemente, promoverem inovação.

De acordo com a tabela abaixo, identificou que 76,92, do universo investigado, responderam que concordam parcialmente. Já 18,4 concordam totalmente considerando estes números. É possível afirmar a existência de buracos estruturais e inadequação dos produtos e/ou serviços oferecidos por parte das empresas,

Assim, a Tabela 8 nos mostra que as falas dos entrevistados não vão ao encontro dos questionários aplicados.

Tabela 8

Efetividade de conexões

| Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| n (%) | n (%) | n (%) |

| | | | |
|--|----------|-----------|---------|
| Efetividade de conexões (Masculino e Feminino) | 12(18,4) | 50(76,92) | 3(4,61) |
|--|----------|-----------|---------|

Figura 11*Respostas dos entrevistados*

| Entrevistado | Resposta |
|--------------|--|
| C1 | Sim. Projeto 'Brasilidades' com cervejas colaborativas. |
| C2 | Sim. Colabs ajudam criação de novos produtos. |
| C3 | Difícil dizer, mais ajudam do que são ajudados. |
| C4 | Sim. Eventos com outras cervejarias geraram boas experiências. |
| C5 | Sim. Ganhos técnicos com trocas de experiências. |
| C6 | Sim. Visitas trouxeram ideias para aprimorar processo. |
| C7 | Não, por ser franquia segue padrões da matriz. |
| C8 | Sim. Foram facilitadores de inovações conjuntas. |
| C9 | Sim. Diálogo promoveu processos, estrutura e produto. |

A Figura 11 nos mostra que a parceria é de extrema importância.

4.3 Inovação

Esta seção busca evidenciar a ocorrência de inovação nas cervejeiras especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte estudadas, considerando o conceito de inovação preconizado pela (OCDE, 2005). Nesse sentido, as subseções a seguir abordarão, fundamentalmente quatro tipos de inovação: a inovação de produto e/ou serviço, a inovação de processo, a inovação organizacional e a inovação em marketing.

Os conceitos sobre ciclos econômicos, expressos pelo economista Schumpeter (1982), são relevantes na ciência econômica. De acordo com o autor, o que provoca a alteração no estado de equilíbrio econômico, que leva a um processo de expansão no longo prazo, é provocado pelo surgimento de alguma inovação.

Em termos conceituais, Tidd e Bessant (2015) elucidam que a inovação é orientada pela habilidade de fazer relações, visualizar oportunidades e tirar vantagem delas. A capacidade de distinguir oportunidades e criar formas de explorá-las é indispensável ao processo de inovação e envolve possibilidades inteiramente novas, como a exploração de avanços tecnológicos totalmente radicais.

Todavia, a inovação não só requer à abertura de novos mercados; ela também exige a implementação de novas formas de servir àqueles já estabelecidos e maduros. Segundo o Manual de Oslo, as atividades de inovação dependem da relação direta com suas fontes de informação, conhecimento, tecnologias, práticas, e recursos humanos e financeiros nas cervejarias (OCDE, 2005).

4.3.1 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para melhoria significativa em seus serviços e/ou produtos ou desenvolver algum produto ou serviço inovador

Esta seção buscou identificar se o conhecimento e a percepção das redes geram inovação de produto ou serviço. Para evidenciar a ocorrência da inovação de produtos e conseguir relacioná-la às cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados sobre as melhorias significativas em seus serviços e/ou produtos ou se desenvolveram algum produto ou serviço inovador nos últimos 12 meses.

A inovação de produto e/ou serviços pode ocorrer em duas frentes: por meio do aprimoramento significativo de um produto e/ou serviço existente (inovação incremental) ou pela criação de algo realmente novo (inovação radical).

Em relação à inovação de produto e/ou serviço sob o viés da inovação incremental, foi possível evidenciar que houve uma concordância quase unânime entre os pesquisados.

C3 - Sim, a nossa cervejaria é considerada uma referência no assunto e várias das nossas estratégias de marketing, hoje em dia, já são executadas por outras cervejarias.

C5 - Sim, também. Os próprios fornecedores de insumos estão sempre trazendo novidades para a gente, que vão trazer uma melhor eficiência na produção e tudo mais. Direto tem novos produtos no mercado que a gente pode usufruir.

C7 - No meu caso, em específico, sim, porque eu vou, vejo alguma coisa interessante, trago para a minha indústria de fabricação de equipamentos e faço o equipamento para poder colocar no mercado. Mas é em um caso muito específico, porque além de eu ter a fábrica de cerveja, eu tenho a fábrica de equipamentos cervejeiros e tenho uma parte de locação de equipamentos cervejeiros. Então, para mim, é uma coisa completamente diferente da Falcone, da Krug. Meu prisma principal não é a cervejaria.

As falas anteriores deixam evidente a existência de inovação incremental. Pelos relatos, percebe-se que as cervejarias introduziram melhorias significativas nos produtos e/ou serviços que oferecem. Essas contribuições foram bem amplas, assim estes cervejeiros disseram que com o conhecimento e a percepção da rede puderam contribuir no processo de produto ou

serviço de inovação.

Identificou-se também que essa troca de experiências tem como objetivos o aprimoramento de novos produtos, a partir da troca sobre o “saber fazer”. De certo modo, isso fomenta a inovação com a criação de produtos a partir de novas receitas, novas técnicas de produção e a utilização de novas máquinas e equipamentos; Ou seja, os cervejeiros buscam discutir novas formas de elaborar o produto, tornando-o mais agradável, rentável e diferenciado, o que influencia no processo de inovação.

Essa interação, detectada a partir da rede cervejeira, mostra-se como fundamental para que a inovação exista em pequenas, médias e grandes empresas da rede estudada, já que há a interação voltada para o compartilhamento de informações e conhecimentos entre os cervejeiros (Tidd & Bessant, 2015).

É possível identificar que com esta interação advindas de contatos, eventos e grupos de informações fortalecem os laços, ou seja, os laços sociais sempre causam inovação tanto intraorganizacional e interorganizacional, conforme as falas abaixo.

C3 - Sim, eu acho que através do diálogo que ocorre entre os setores operacionais, nós tivemos vários processos revistos, equipamentos modificados, vários fornecedores que foram adequados, de acordo com esse diálogo.

C4 - Sim, várias caras. A maior parte delas para processo, mas nós já aprendemos, por exemplo, a filtrar melhor com uma cervejaria que nos passou a técnica, já aprendemos a ter um rendimento melhor de (ininteligível) (00:04:22) a partir de troca de experiências também. Então, nós tivemos inovações e ganhos aqui dentro a partir dessa troca, dessa relação intraorganizacional.

No entanto, nem todos os cervejeiros compartilham da mesma opinião, conforme mostrado abaixo.

C8 - Não, quando fala muito em processos assim, tipo de grande impacto, não. Eu acho ainda um mercado muito fechado, não tem essa sinergia não. Porque, eu não sei se você conhece a região de BH, mas aqui é uma briga ferrenha de cervejarias. Para você ter uma ideia, nós estamos a 80 km de Belo Horizonte e nós resolvemos sair do mercado de lá, porque não tem como competir, pessoal joga o preço lá embaixo. A briga aqui é oceano vermelho, eu falo que é deep red, ninguém entende esse mercado aqui de Belo Horizonte não. Aí as cervejarias ficam brigando.

Dessa forma, cada posicionamento foi analisado, conforme a estrutura da empresa estudada. De acordo com os entrevistados, é um pouco caro inovar totalmente e muito difícil de posicionar no mercado. De acordo com Christensen (2016), inovações radicais apresentam

um grau de novidade muito elevado, rompendo paradigmas correntes e, por vezes, mudando a estrutura de mercado. São, portanto, mais raras.

Uma outra prática institucionalizada pelos produtores de cerveja seria as cervejas colaborativas. Essas cervejas, em geral, possuem a característica da produção compartilhada, sendo consideradas um produto novo, principalmente em termos da composição da receita, em que mais de um produtor cervejeiro se associa para a troca de experiências e novas técnicas. Essa prática apareceu praticamente entre todos os pesquisados; com exceção de poucos, todos os outros realizaram pelo menos uma cerveja colaborativa com produtores de diferentes cervejarias. Isso se torna evidente tanto nas entrevistas quanto na em conversa com os entrevistados.

Cabe notar também, no entanto, que embora os gestores entrevistados, em sua totalidade, relatem ter desenvolvido produtos e/ou serviços inovadores, não há como afirmar que isso de fato aconteceu. Nota-se, inclusive, um maior cuidado por parte deles - e às vezes dúvida -, ao se fazer tal afirmação. Este posicionamento era esperado, na medida em que apresentar um produto ou serviço novo tende a ser mais difícil que apresentar uma melhoria significativa em algo existente.

Identifica-se nessa entrevista acima, que não é unânime entre todos os cervejeiros, indo ao encontro dos demais respondentes ao questionário. Assim, alguns acreditam que não gera inovação com o conhecimento e a percepção da rede, conforme mostrado na Tabela 9, onde 78,8% concordam parcialmente, do universo investigado, e apenas 16,6% concordam totalmente.

Tabela 9

Inovação de produto

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Inovação Produto (Masculino eFeminino) | 11(16,6) | 52(78,78) | 3(4,54) |

Os dados acima nos retratam que os colaboradores não concordam que o conhecimento e a percepção da rede geram inovação. A maioria dos respondentes concordou parcialmente, alegando que as empresas estudadas não inovam por esta razão.

A origem dessas inovações pode ser explicada pelo modelo sistêmico, que apresenta a

inovação como um processo complexo de interações entre os agentes envolvidos nas diferentes etapas [...] e que, neste modelo, as atividades determinam e são determinadas pelo mercado (Ganzer et al., 2013).

Percebe-se que os cervejeiros têm uma mesma sintonia, conforme a Figura 12.

Figura 12

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Não. Sem interação recente. |
| C2 | Sim. Novos produtos de fornecedores trouxeram melhorias. |
| C3 | Não. Nada recente de outras cervejarias. |
| C4 | Não. Rede busca preço, não qualidade. |
| C5 | Sim. Rede amplia e devolve contribuições. |
| C6 | Não. Mercado fechado e competitivo. |
| C7 | Sim. Melhoria de processos através da rede. |
| C8 | Sim. Produtos atuais vieram de parcerias. |
| C9 | Sim. Processos revisados via diálogo. |

4.3.2 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para a contribuição de inovação no processo de produção

Esta seção tem o objetivo de analisar se a percepção dos entrevistados acerca do conhecimento e da percepção da rede contribui no processo de produção. Para evidenciar a ocorrência da inovação de processos e conseguir relacioná-la às cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, tiveram alguma contribuição de inovação no processo de produção.

A existência de inovação de processo, caracterizada por alterações significativas na forma de produzir ou distribuir um produto e/ou serviço (OCDE, 2005) foi outro fator pesquisado. Ao considerar que as inovações de processo implicam em mudanças na maneira de produzir ou distribuir produtos e/ou serviços, observa-se nas entrevistas três falas muito importantes, que evidenciam a existência dessa modalidade de inovação.

C5 - Sim. A interação entre cervejarias da região metropolitana foi necessária para o aprendizado da minha empresa e para mim, enquanto profissional. Nessa troca de conhecimento, gerou resultados de técnicas produtivas mais avançadas.

C4 - Sim, eu acho que através do diálogo que ocorre entre os setores operacionais, nós tivemos vários processos revistos, equipamentos modificados, vários fornecedores que

foram adequados, de acordo com esse diálogo.

A maioria dos respondentes concorda que a empresa em que trabalham apresentou alguma inovação de processo nos últimos 12 meses, sendo que os respondentes concordaram totalmente com tal proposição.

C3 - No processo sim, a gente sempre percebe que aprende uma coisa ou outra com um colega, um companheiro. Nesse momento, eu estou implantando uma forma melhor para a destinação de um resíduo sólido na fábrica, que é o resíduo (ininteligível) (00:10:39) do processo de filtração, para uma destinação ambientalmente mais adequada. Isso vem de trocas com outras cervejarias.

Percebe-se, que essa troca de experiências entre os cervejeiros tem como objetivos o aprimoramento dos processos produtivos, que de certo modo, são feitos por meio do incentivo à inovação com a criação de produtos a partir de novas receitas, das novas técnicas de produção e da utilização de novas máquinas e dos novos maquinários. Assim, os cervejeiros em contato constante buscam implementar novas formas de inovar, tornando-o mais agradável, rentável e diferenciado.

C5 - Existe, claro que nós procuramos fazer benchmark do mercado quando vemos alguns projetos que estão dando certo, nós olhamos com mais carinho, pensamos em replicar ou adequar a nossa realidade.

Nesse contexto, entende-se que a demanda é criada pelo próprio cervejeiro, que cria e introduz novos produtos no mercado. Existe uma percepção de que a demanda é introduzida pelo produtor, e não originada diretamente do consumidor. Nota-se que, segundo essa visão, a orientação do mercado indica que a demanda não influencia na geração dos processos de inovações nas cervejarias especiais. Em vez disso, essas cervejarias especiais inovam e introduzem seus produtos para que a demanda os aprecie, teste e, eventualmente, absorva.

No entanto, os cervejeiros não negam a importância do mercado externo. De acordo com os próprios cervejeiros feita pelo pesquisador, identificou-se que existe uma interação entre empresa e clientes, incluindo até mesmo a captura de sugestões e ideias pelas “redes formais e informais, como feiras cervejeiras. Os cervejeiros exercem a necessidade e a importância do mercado externo.

Mas ele entende que, embora haja uma aproximação entre as cervejarias e o consumidor, dificilmente, incorporam-se as sugestões dos clientes na produção ou na inovação dentro da cervejaria.

C4 - Sim, houve situações em que criamos produtos. Um exemplo é este que eu dei do ano de 2021, da interação entre as cervejarias da Região Metropolitana, com novos

produtos em colaboração, que geraram inovação para a empresa no mercado.

Dessa maneira, na visão do cervejeiro acima, a demanda não induz a geração de inovações. O caminho percorrido é pelo lado oposto: os cervejeiros que inovam e inserem esses produtos no mercado fazem com que os consumidores os experimentem e os consumam.

Essa interação foi identificada a partir da rede cervejeira que se mostrou como fundamental para que a inovação exista nas cervejarias estudadas, já que há interação com o objetivo de compartilhamento de informações e de conhecimentos entre os cervejeiros. A literatura demonstra que inovar perpassa por combinar conhecimentos e criar novas possibilidades de geração de novos conhecimentos (Tidd & Bessant, 2015).

Também, pode-se identificar que entre os entrevistados, no entanto, também há discordância. Já na análise quantitativa, percebe-se que 77,27, do universo investigado, concordam parcialmente, e 18,18 % concordam totalmente, conforme se evidencia no Tabela 10.

Tabela 10

Inovação de processo

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Inovação processo (Masculino e Feminino) | 12(18,18) | 51(77,27) | 3(4,54) |

Ao considerar que as inovações de processo implicam mudanças na maneira de produzir ou distribuir produtos e/ou serviços, falas de gestores, extraídas das entrevistas, evidenciam a existência dessa modalidade de inovação. Assim, é notório que, para inovar nos processos, são necessários estudos e o desenvolvimento de um planejamento estratégico para alcançar a competitividade.

De todo modo, cabe notar que apesar de a concordância diminuir com o passar do tempo, ela ainda continua elevada, representando a maioria das respostas. Esse fato reforça a existência de inovação nos processos das cervejarias especiais de Belo Horizonte, pesquisadas.

Dentre as soluções inovadoras, destaca-se a inovação de processos como importante e estratégica para o alcance dos objetivos organizacionais. O Manual de Oslo (2018), da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e as pesquisas de Un e Asakawa (2015) apontam exatamente essa importância, afirmando que a inovação de processos se caracteriza pela implementação de um novo método de produção ou pela melhoria

significativa de um processo existente (Nelson & Nelson, 2002).

Assim as respostas do quadro abaixo, confirmam as análises.

Figura 13

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|--------------|--|
| C1 | Sim. Técnicas produtivas aprimoradas via trocas. |
| C2 | Sim. Eficiência via novos produtos. |
| C3 | Não. Nada relevante em produção. |
| C4 | Não. Mais foco na qualidade própria. |
| C5 | Sim. Filtragem e rendimento melhorados. |
| C6 | Não. |
| C7 | Sim. Melhoria de destinação de resíduos. |
| C8 | Sim. Diálogo levou à mudança de equipamentos. |
| C9 | Sim. Processos revisados e fornecedores adaptados. |

4.3.3 O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte na implementação de práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e o conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes

Esta seção tem o objetivo de analisar se a percepção dos entrevistados acerca do conhecimento e da rede contribui para a inovação organizacional. Para evidenciar a ocorrência da inovação organizacional e relacioná-la às cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, tiveram práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e conhecimento entre funcionários, especialmente aqueles de setores diferentes.

A existência de inovação de processo, caracterizada por alterações significativas na forma de produzir ou distribuir um produto e/ou serviço (OCDE, 2005), foi outro fator pesquisado. O desafio de inovar exige a criação de novas ideias, a superação de paradigmas tecnológicos e mercadológicos e um novo olhar sobre a realidade. Não se trata, pois, de um processo mecanicista com entradas e saídas padronizadas.

Assim, foi posto, que as cervejarias identificaram que é impossível minimizar a dimensão intrinsecamente humana do processo inovador: a criatividade para a gerar ideias, a experiência para avaliar propostas, a intuição para a tomada de decisões arriscadas e a persistência para novas tentativas após o fracasso, caso não ocorra uma mudança

organizacional.

Este cenário faz com que o contexto social e cultural da organização desempenhe importante papel no processo de inovação. considerando que as inovações de processo implicam em mudanças na maneira de produzir ou distribuir produtos e/ou serviços, falas de gestores, extraídas das entrevistas, evidenciam a existência desta modalidade de inovação nas cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, conforme as respostas dos entrevistados a seguir.

C7- Sempre tem. Além disso aí, nós temos um setor na cervejaria que é um setor que atende o cervejeiro cigano, não sei se você já ouviu falar esse termo. O cervejeiro cigano é o seguinte: vamos supor que você quer fazer uma produção de cerveja, mas você não tem cervejaria, porém você tem uma marca sua, uma receita sua. Você traz a sua receita, traz o insumo e eu faço a terceirização da sua produção. É um outro braço do negócio que eu tenho. Então, isso é muito interessante, porque aquele cervejeiro que sempre vai vir aqui fazer a terceirização dele, ele vai trazer uma inovação, uma coisa diferente que ele gosta de fazer. Para a turma que trabalha com a gente, isso é muito interessante.

C9- Bom, nós temos um grupo, que eu já te falei aqui mais para trás, que compartilha informação. Hoje é um grupo de funcionários no WhatsApp que trocam problemas e soluções o tempo todo dentro da rede estabelecida de cervejarias. Nós não temos essa mesma sinergia e essa mesma habilidade para comunicar com outras indústrias de outros setores.

Um aprofundamento realizado na análise dos dados permitiu evidenciar a existência de relevância estatística entre a inovação de processo, o tempo que o respondente está trabalhando na empresa e o tempo nas empresas estudadas.

Nota-se nesse cenário, que no campo da inovação desenvolveu um alto nível de maturidade em muitos dos processos, com uma estrutura bem articulação dos esforços das cervejarias especiais. Há responsabilidades claras para as diferentes áreas envolvidas e eventos que deram aporte e tomada de decisão.

Na estrutura organizacional dessas empresas, destaca-se a elevada maturidade, evidenciada pelo vasto conhecimento do seu público e pela formação sólida de equipes de projetos. Além disso, os gestores tiveram iniciativas de inovação e se mostraram consistentes, ressaltando a importância da rede corporativa de inovação e do desdobramento de indicadores de inovação nas metas individuais e coletivas de performance anual.

Observou-se através das entrevistas que essas empresas possuem relacionamentos com

uma gama abrangente de atores externos e fazem uso de algumas ferramentas avançadas de interação com indivíduos e organizações do ambiente em que estão inseridos.

Acerca da cultura de inovação, os entrevistados demonstraram um rol bem estruturado de políticas formais de recursos humanos e investimentos em recursos humanos. Entretanto, as entrevistas foram bastante consistentes nesse quesito de inovação.

Nota-se, por meio das conversas informais, que os cervejeiros buscam soluções inovadoras em conjunto, realizando eventos, palestras e até viagens para fora do país. Eles procuram conectar-se nesses espaços para buscar a inovação.

É notório que essas empresas têm uma constante necessidade de equilibrar criatividade e disciplina no processo inovador. Desta forma, um dos papéis fundamentais da gestão de pessoas nesse processo é determinar o nível de controle sobre as atuações individuais e as iniciativas. Há um consenso de que certo grau de liberdade e flexibilidade é indispensável para a produtividade de times inovadores (Perez-Freije & Enkel, 2007).

Nota-se que as cervejarias estão se esforçando e buscando alternativas de sustentabilidade, colocando a inovação como prioridade estratégica dos gestores entrevistados. As empresas apresentaram estruturas maduras e, para atender ao mercado, devem apresentar uma base de poder clara voltada para a inovação organizacional; caso contrário, não haverá força geradora nem energia para o desenvolvimento contínuo de inovações (Dougherty & Hardy, 1996).

C2 - Indo contra, percebe-se que nem todos os cervejeiros têm o mesmo entendimento, conforme a fala desse entrevistado.

C2 - Na rede de cervejaria, não. Eu posso falar que o Sin de bebidas tem uma preocupação nesse ponto, mas agora das cervejarias para a gente, não.

Assim, percebe-se que vai ao encontro dos entrevistados, conforme a Tabela 11. Apenas 19,69% dos entrevistados concordam totalmente, do universo investigado, e 75,75 concordam parcialmente.

Tabela 11

Inovação organizacional

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Inovação Organizacional (Masculino e Feminino) | 13(19,69) | 50(75,75) | 3(4,54) |

Há décadas, Marcovitch (1980, p. 78) já dizia que “a indústria brasileira tem grande responsabilidade de abastecer o mercado interno e transformar o potencial brasileiro numa permanente fonte de divisas”. Assim, a autora também abre portas para a geração de empregos e desenvolvimento profissional, criando oportunidades para o desenvolvimento regional por meio do protagonismo dos agentes locais e da geração de recursos locais (Lawson & Samson, 2001; Leifer et al., 2002).

As inovações organizacionais nas empresas cervejeiras podem contribuir para a criação de ideias sustentáveis (Callon, 2004), para a elevação do capital social (Granovetter, 2000) e para a promoção da integração entre as pessoas (Fleury & Fleury, 1997).

Assim, as respostas abaixo, na Figura 14, confirmam as análises.

Figura 14

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|---|
| C1 | Sim. Práticas internas melhoradas por trocas. |
| C2 | Não. Treinamento é interno. |
| C3 | Não. Buscam práticas fora do setor. |
| C4 | Não. Apenas via sindicato. |
| C5 | Sim. Grupo de funcionários troca soluções. |
| C6 | Não. Mercado desunido. |
| C7 | Sim. Treinamentos constantes são padrão. |
| C8 | Sim. Compartilhamento é prática comum. |
| C9 | Sim. Trocas entre funcionários e parceiros. |

4.3.4 O conhecimento e a percepção da atuação em rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte para insights inovadores em suas estratégias de marketing e/ou campanhas publicitárias

Esta seção tem o objetivo de analisar se a percepção dos entrevistados acerca do conhecimento e da rede contribui para a inovação de marketing. Para evidenciar a ocorrência da inovação em *marketing* e relacioná-la às cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, tiveram *insights* inovadores em suas estratégias de *marketing* e/ou campanhas publicitárias.

Embora o conceito de inovação em *marketing* ainda seja um campo em construção (OCDE, 2005), é consensual que ele envolve, dentre outros, mudanças substanciais

nas formas de vender ou demonstrar o uso de um produto.

A inovação em *marketing* pode se referir, também, a alterações no *design* ou na embalagem de um produto, desde que não afete diretamente o seu desempenho (Carvalho et al., 2011), algo que pode ser evidenciado nas seguintes falas dos gestores. Foram evidenciados que existem inovações de marketing e ou campanhas feitas pelas empresas, conforme as entrevistas a seguir.

C7 - Sim. Os insights que acontecem da troca de ideias das pessoas que vem aqui é maravilhoso. Então, com certeza.

C - Sim, a nossa cervejaria é considerada uma referência no assunto e várias das nossas estratégias de marketing, hoje em dia, já são executadas por outras cervejarias.

C9 - Demais. Eu tenho respondido mais genérico, porque quando você fala, eu fico aqui imaginando situações. Mas o tempo todo em que nós sentamos para conversar sobre um problema, e esse problema, podendo ser de comercialização ou de marketing, fatalmente a dor de alguém é sua e a sua é de alguém. Então, essas trocas sempre trouxeram soluções para a gente, também.

Portanto, percebe-se que não existe uma unanimidade, conforme os entrevistados a seguir.

C2 - Muito pouco, Rogério. Posso dizer até que não. Muito diferente, um dos impactos também é que a gente não tem uma verba de marketing definida que fizesse a gente ter tanto investimento nisso. Infelizmente, a gente ainda não tem condição de ter uma área de marketing forte que pudesse trazer insights do mercado e pudesse implementar com vigor. Infelizmente, não.

C5- No caso aqui, não seria uma contribuição tipo de uma ajuda, de uma cervejaria ajudando a outra, seria mais a gente que acompanha o mercado ver que tal cervejaria está fazendo um lance assim, e acaba trazendo ideias para que a gente faça. Mas não tem uma rede que se ajuda assim e conversa assim.

Verificou-se, a existência de inovação em marketing no universo das cervejas especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Foi utilizado o conceito de que as inovações de marketing são voltadas para melhor atender às necessidades dos consumidores, assim, identificando novos mercados ou reposicionando o produto das cervejarias estudadas, com o objetivo de aumentar as vendas (OECD, 2005).

Dessa forma, a maioria dos cervejeiros entrevistados tem uma visão interessante, principalmente quando se investiga quais estratégias de marketing utilizam para criar e comercializar uma nova cerveja. Identificou-se que o mais ressaltado foi a diferenciação e a

exclusividade, que busca atender ao consumidor.

Outro ponto notado foi o cuidado com o visual da marca e suas divulgações, principalmente nas redes sociais, para divulgação e comercialização do produto.

Ficou evidenciado, que as redes sociais, nos dias de hoje, têm um papel fundamental nessa nova forma de relacionamento com os consumidores de cervejas especiais, levando à ideia de mobilização descolada, citada por Rao (2010). Conforme os depoimentos de entrevistados.

C8 - Eu não sou a pessoa que lida diretamente com essa área, eu não sou o profissional que está diretamente na parte de comunicação e marketing. O que eu posso te dizer é que temos equipe de comunicação própria, empresas contratadas para cuidar dessa área para nós e nós buscamos fazer uma comunicação que seja bem acessível ao público de forma geral.

C4 - Demais. Eu tenho respondido mais genérico, porque quando você fala, eu fico aqui imaginando situações. Mas o tempo todo em que nós sentamos para conversar sobre um problema, e esse problema podendo ser de comercialização ou de marketing, fatalmente a dor de alguém é sua e a sua é de alguém. Então, essas trocas sempre trouxeram soluções para a gente, também.

C5 - Acredito que sim. Nós olhamos muito para o mercado, o que os outros players estão fazendo? O cara está usando, fazendo anúncio desse jeito, está fazendo lançamentos de cervejas assim e deu certo, isso são coisas que estamos sempre muito atentos e, com certeza, contribui, sim, para o nosso crescimento, nas nossas estratégias tanto de marketing quanto de vendas também, estamos sempre olhando, né? Com certeza, isso auxilia sim.

Ficou posto que os entrevistados deram ênfase ao consumidor no quesito *marketing*. A consciência, acerca da importância do *marketing*, aumenta dando visibilidade para a rede cervejeira estudada. Assim, essa interação entre os cervejeiros é um fator diferencial e que gera competitividade.

Os relatos podem ser corroborados com duas das estratégias propostas por Porter (2004), dentre as quatro estratégias genéricas de mercado que as empresas podem planejar, conforme relatos abaixo.

C4- Sim, houve situações em que a empresa onde trabalho trocou experiências com outras empresas da Região Metropolitana e se inspirou a criar campanhas publicitárias, de acordo com a troca de experiência entre essas empresas.

Assim, percebe-se que o questionário aplicado nos mostra que, de modo geral, os

respondentes têm uma percepção contrária aos gestores. A Tabela 12, mostra que apenas 22,72% concordam totalmente e 68,18%, no caso a maioria, concordam parcialmente.

Tabela 12

Inovação em marketing

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Inovação em Marketing (Masculino e Feminino) | 15(22,72) | 45(68,18) | 4(6,06) |

Assim, as respostas na Figura 15, confirmam as análises.

Figura 15

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Sim. Trocas inspiraram campanhas. |
| C2 | Não diretamente. Observam mercado. |
| C3 | Sim. Acompanham o que outros fazem. |
| C4 | Não. Falta verba de marketing. |
| C5 | Sim. Trocas ajudam soluções publicitárias. |
| C6 | Não. |
| C7 | Parcial. Terceirizam marketing. |
| C8 | Sim. São referência para outras. |
| C9 | Sim. Estratégias inspiram concorrentes. |

4.4 Competitividade

Nesta seção, buscou-se evidenciar a ocorrência da competitividade através da inovação em empresas cervejeiras especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte estudadas.

A importância do tema competitividade no ambiente corporativo reside na sua relação com o desempenho e a sustentabilidade de empresas, indústrias e países. A *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) dedica muitos estudos sobre o avanço da competitividade em diversos níveis (OECD, 2013).

Assim, como outros temas estudados e utilizados na administração, como a inovação, definir e analisar o termo competitividade não é tarefa fácil, em função do número de trabalhos, artigos e livros existentes sobre o assunto.

Fajnzylber (1988) afirma que o desempenho no mercado também deve ser considerado no cenário. Nesse sentido, pode-se considerar a participação da empresa na demanda interna, o grau de exposição à competição externa, que é definido pelo autor como o índice que combina as exportações e importações na produção e demandas internas.

A missão da OECD, que indica a preocupação entre outros aspectos com a competitividade é encontrada no site da organização é:

promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social de pessoas em todo o mundo. Trabalhar com os governos para entender o que impulsiona a mudança econômica, social e ambiental. Medir a produtividade e fluxos globais de comércio e investimento. Analisar e comparar dados para prever tendências futuras (OECD, 2013, s.p.).

É importante destacar que o termo competitividade é encontrado de forma aplicada em ambiente primordialmente industrial. E a OECD teve a preocupação de gerar discussões e manuais que descrevem as condutas e aplicações do termo *competitiveness*, ressaltando quesitos como políticas, indicadores, mensuração, desafios, regulamentação, relação com produtividade e inovação, entre outros, que podem ser encontrados na biblioteca da organização.

Nesta seção, foi analisado se redes empresariais, influenciadas pelos laços sociais, promovem inovação e, respectivamente, competitividade, considerando os fatores divididos entre as forças competitivas, vantagem competitiva sustentável, competências essenciais e estratégia.

4.4.1 Fatores de competitividade

Os fatores de competitividade empresarial são aqueles que se encontram, a princípio, sob o controle da empresa, nos quais, esta pode obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, advindo da inovação. Em geral, referem-se a condições de eficiência de que a empresa dispõe para atender ao mercado.

A competitividade está intimamente relacionada com a disputa pelos clientes e, em nosso contexto, a empresa para ser considerada competitiva deverá ter vantagens sobre as outras na conquista e manutenção dos clientes.

Assim, foi utilizada a seguinte definição: “(...) a competitividade deve ser entendida como a capacidade da empresa de formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (Coutinho & Ferraz, 1995, p. 18), advindo da inovação nas redes empresariais.

4.4.1.1 Atuação em rede para geração de inovação na cervejaria e posicionamento no tocante as forças competitivas

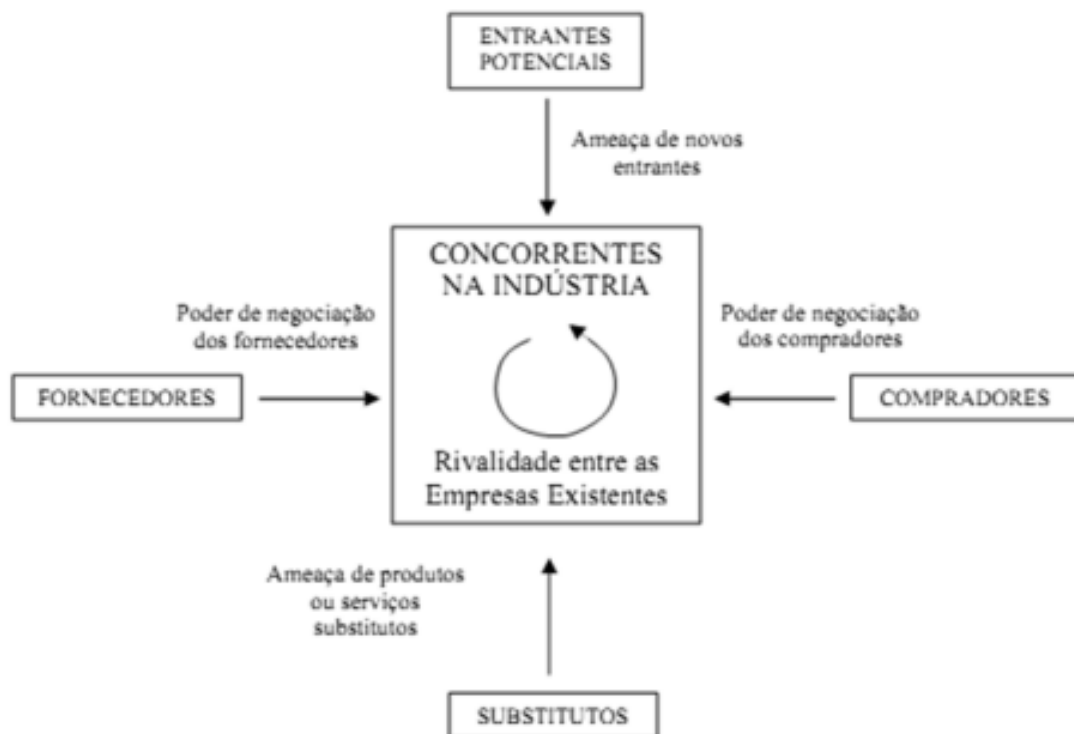
Nesta seção, buscou-se evidenciar a ocorrência da competitividade através da inovação nas cervejeiras especiais na RMBH, sob o enfoque das forças competitivas de Porter.

A pergunta foi voltada para atingir as forças competitivas, como: Ameaças de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores, ameaças de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes; para que houvesse maior confiabilidade no processo investigado e no sucesso da entrevista, mas também para que, por fim, se pudesse confirmar ou não os dados apresentados nas análises setoriais na promoção de inovação e, conseqüentemente, da competitividade.

A essência da formulação de estratégias competitivas está em relacionar uma organização ao seu ambiente (Porter, 1986). Nesse mesmo aspecto, Wright et al. (2007) afirmam que toda empresa existe dentro de uma complexa rede de forças ambientais. Portanto, compreender o comportamento do ambiente da indústria é de vital importância, pois permite que as empresas adotem posturas específicas em resposta às mudanças sofridas pelo cenário de competição.

Figura 16

Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter, 1986, p. 36.

A concorrência se intensifica quando uma ou mais empresas de um setor percebem a oportunidade de melhorar sua posição ou sentem pressão competitiva de outras Wright et al. (2007). “A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de mudar sua posição” (Porter, 1986, p. 34).

Assim, pode-se evidenciar que essas desigualdades e forças influenciam a promoção da inovação e, conseqüentemente, da competitividade, conforme apontado nas respostas a seguir.

As respostas obtidas dos três entrevistados convergiram em uma direção específica: atuar em rede é essencial de forma sustentável, com fatores observáveis nos discursos que sustentem essa prática.

C6 - Eu acredito que atuar em rede é o essencial para qualquer empresa hoje desse setor e isso possibilita o crescimento da marca e, com o crescimento da marca, pode-se dizer que sim, isso aumenta a importância e, conseqüentemente, o poder de barganha com os fornecedores pelo crescimento e exposição da empresa.

C4 - Sim, o próprio fato de atuar em uma rede de forma sustentável em que os parceiros se ajudam, já é um grande produto extremamente valorizado pelo mercado. O fato de existir um companheirismo já cria um produto muito valorizado pelo mercado, porém é muito fácil gerir e montar uma empresa, mas o mais difícil é gerir esta inovação e competitividade.

C3 - Eu acredito que sim, acredito que atuar em rede gera mais solidez.

Os entrevistados afirmam que é muito fácil a entrada de novas cervejarias no ambiente de competição, pois as barreiras de entrada são poucas. No entanto, dois dos entrevistados destacam que a permanência dessas cervejarias é desafiadora por causa do altíssimo nível de concorrência, o que exige solidez.

Segundo Porter (1986), a entrada de uma nova cervejaria (empresa) depende das barreiras de entrada existente e da reação que o novo concorrente pode esperar dos concorrentes já existentes.

C5 - Eu não vejo essa questão da rede como uma coisa que aconteça muito na região metropolitana de Belo Horizonte. É uma competição realmente e você não tem hoje uma rede igual já teve outros campos, onde eu já atuei de que “vamos fazer uma central de compras”. Seria muito interessante, mas a gente não tem essa rede estabelecida em Belo Horizonte. Eu vejo um pouco mais complicada essa parte, porque o cara fala assim: “eu vou comprar em conjunto e ajudar uma cervejaria pequena enquanto sou uma Krug Bier da vida”. Eu vejo isso muito complicado.

Embora discorde em alguns pontos sobre a rede, o entrevistado afirma que, em outros

setores, existem redes que são colaborativas e participativas que possuem um forte poder de negociação quando atuam em conjunto. Esse poder é exercido principalmente na escolha do mix de produtos e na apresentação de propostas para a criação de novos produtos através da rede.

O que foi citado pelos entrevistados está alinhado com o que Porter (1986, p. 75) afirma: “Os compradores competem com a indústria forçando o preço para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria”

É notório que a rivalidade entre os concorrentes leva as organizações a buscarem formas específicas de atuação e reação no setor, como guerra de preços, melhorias no atendimento, intensificação da publicidade, entre outras coisas.

Segundo Porter (1986), a competição existe por inúmeros motivos, incluindo custos altos em determinado setor, que aumentam a pressão entre os concorrentes, e as economias de escala, que potencializam a produção e, conseqüentemente, aumentam a oferta. As respostas obtidas apontaram que o nível de concorrência é muito alto, em virtude das grandes redes presentes no mercado.

Abordando a Estratégia Genérica de Diferenciação que para Porter (1986), ocorre quando a empresa fornece um produto ou serviço único no mercado. A diferenciação pode acontecer quando a organização monopoliza um segmento, trazendo produtos que não podem ser substituídos e que possuem alto valor agregado. Isso é evidenciado na fala do entrevistado a seguir.

C1 - Nós não atuamos muito em rede nesse sentido. Nós temos um relacionamento legal com as outras cervejarias, conversas e tudo mais, temos até algumas reuniões que incluem as outras cervejarias para algumas questões comerciais, de como trabalhar isso, como enfrentar o aumento de custo e várias outras coisas, mas não trabalhamos como uma unidade só para fazer compras, igual eu te falei. Outras cervejarias trabalham dessa maneira, a gente não trabalha, somos uma unidade um pouco mais separada.

Verifica-se também, de acordo com o questionário que existe uma concordância parcial em sua maioria 65,15%, responderam o questionário, concordam parcialmente, afirmando que a atuação em rede auxilia a inovação e, conseqüentemente, a competitividade.

Tabela 13*Fator de competitividade de Porter*

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Fator de Competitividade Porter (Masculino e Feminino) | 17(25,75) | 43(65,15) | 6(9,09) |

Esses relatos demonstram que, como um dos principais fatores de competitividade, a inovação impulsiona a competitividade no mercado cervejeiro. Além das entrevistas e do questionário, do pesquisador confirma que a inovação é um elemento válido e essencial para a geração de competitividade.

Assim, a Figura 17 confirma as análises.

Figura 17*Respostas dos entrevistados*

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Sim. Crescimento da marca vem da rede. |
| C2 | Sim. A rede ajuda a enfrentar ameaças. |
| C3 | Sim. Comunidade fortalece o setor. |
| C4 | Sim. Rede é positiva mesmo com falhas. |
| C5 | Sim. Cooperação ajuda nas ameaças. |
| C6 | Parcial. Conflitos regionais dificultam. |
| C7 | Sim. Rede ameniza desafios competitivos. |
| C8 | Sim. Concorrentes viram parceiros. |
| C9 | Sim. Comunicação facilita decisões estratégicas. |

4.4.1.2 Atuação em rede da cervejaria gera ação de inovação e, conseqüentemente, uma vantagem competitiva sustentável

Nesta seção, buscou-se evidenciar a ocorrência da competitividade promovida pela inovação nas cervejeiras especiais na RMBH, sob o enfoque da vantagem competitiva sustentável de Barney (2001).

A realização deste estudo justifica-se pela necessidade de compreender a importância da capacidade de criar e sustentar vantagens competitivas na nova configuração de mercado, com atributos que frequentemente determinam as condições de concorrência, favorecendo o

sucesso na promoção de inovação e, conseqüente, da competitividade.

Na conquista de vantagens competitivas, além da gestão dos recursos e da importância das capacidades para lidar em um ambiente de mudanças rápidas, outros aspectos devem ser considerados: a posição da organização em um mercado de concorrência, a coordenação e os custos envolvidos nas trocas realizadas pela empresa. Esses aspectos também são discutidos na presente investigação a partir das seguintes abordagens: Capacidades Dinâmicas, Posicionamento Estratégico e Teoria dos Custos de Transação, que auxiliam no entendimento dos fatores a serem considerados na busca de vantagens competitivas.

Pode-se evidenciar que as empresas cervejeiras pesquisadas identificam que atuar em rede pode promover uma vantagem competitiva sustentável, como demonstrado nas respostas a seguir.

C2 - Sim. Caí nesse mesmo ponto, não é? Se algo foi lançado e a gente vê que está fazendo sucesso, nós vamos querer criar também o princípio para termos sucesso.

C3 - Com certeza, sim. O desenvolvimento de produtos colaborativos e sazonais é sempre algo que gera inovação e limita replica, limita cópia.

Outra questão condicionante para a sustentação de vantagens competitivas está no fato de que o valor estratégico de um recurso não é determinado apenas pelo próprio resultado. Nesse sentido, destaca-se o desenvolvimento de novos produtos, como os produtos colaborativos, que promovem a inovação. Assim, percebe-se que a competitividade advém do modo como esses recursos são gerenciados, o que define a vantagem competitiva de uma cervejaria em relação às concorrentes.

Ressalta-se, ainda, o processo de interação dessas empresas, considerando não apenas as características individuais dos produtos novos, mas também o reflexo da cadeia de relações no conjunto de recursos controlados pela organização.

C5 - Ajudaria desde que você tivesse essa rede, mas a vejo como uma rede muito informal, onde você troca uma ideia, como por exemplo, “onde você comprou isso?” e aí você tem uma troca de ideias, mas você não tem uma rede muito formal em cima disso.

Nota-se que, em alguns momentos, há um abismo nas falas dos entrevistados. A aprendizagem tem influência pela participação em arranjos produtivos locais, enquanto a reputação tem uma influência parcial.

As capacidades e recursos das redes que colocam a organização em igualdade de competitividade incluem: comunicação, proximidade com o cliente, máquinas e equipamentos e mão de obra qualificada. Para que as empresas estudadas consigam chegar ao topo da

competitividade, é necessário que desenvolvam essas vantagens competitivas.

Observa-se que, nas redes empresariais, as chances de crescimento, desenvolvimento e sobrevivência são reforçadas pela participação e integração gerada entre os agentes envolvidos. Nesse ambiente, a implementação de estratégias de criação de valor, que não são replicáveis pelas empresas estudadas e nem copiáveis pelos atuais e potenciais concorrentes, propicia fonte de vantagem competitiva (Barney, 1996).

Analisar a rede e sua influência na capacidade de competitividade interna das empresas significa entender o processo estratégico e as mudanças tecnológicas, reconhecendo que as capacidades internas e o conhecimento são os fatores essenciais. A importância das redes é observada por muitos autores; porém quer-se avançar na relação entre o desenvolvimento de capacidades dinâmicas e a competitividade (Feitosa, 2011).

Percebe-se que, conforme o respondente do questionário, 65,15 concordam parcialmente que a atuação em rede gera vantagem competitiva sustentável, enquanto 25,75% das mulheres discordam totalmente.

Tabela 14

Fator de competitividade Barney

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|---|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Fator Competitividade Barney (Masculino e Feminino) | 17(25,75) | 43(65,15) | 6(9,09) |

Figura 18

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Parcial. Atuação em rede fortalece diferenciais. |
| C2 | Parcial. Observar mercado gera valor. |
| C3 | Não mencionado diretamente. |
| C4 | Não. |
| C5 | Sim. Rede ajuda criar barreiras inteligentes. |
| C6 | Não. |
| C7 | Não mencionado. |
| C8 | Sim. Rede contribui para produtos únicos. |

| | |
|----|--|
| C9 | Sim. Produtos inovadores e difíceis de imitar. |
|----|--|

A Figura 18 confirma as respostas dos entrevistados.

4.4.1.3 Atuação em rede de cervejaria a gera inovação e desenvolvimento de competências essenciais

Nesta seção, buscou-se evidenciar a ocorrência da competitividade através da inovação nas cervejeiras especiais na RMBH estudadas, sob o enfoque das competências essenciais de Prahalad e Hammel (1990).

Zarifian (2001) analisa o conceito de competência postulado por , estando este voltado para a prática do saber-fazer.

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de comportamentos que se exerce em contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional, a partir da qual é passível de validação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir (Zarifian, 2001, p. 67).

Para Le Boterf (2003), o conceito de competência constitui a própria ação e não existe antes dela. Segundo o autor, a aplicação do que se sabe, em um contexto específico, é o que caracteriza competência. Para se ter competência, são necessários alguns recursos, como: conhecimento, capacidade cognitiva, capacidades integrativas, capacidades relacionais e outros. Dessa forma, a competência profissional é composta por três elementos de referência: conhecimento (saber); habilidades (saber-fazer) e atitudes (saber-ser).

A competência essencial pode ser compreendida ainda como uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos, presentes em um contexto de atuação profissional do indivíduo. Ademais, ela está relacionada com a ação do indivíduo em uma equipe ou rede de trabalho, tendo como foco a melhoria do valor produzido. É o domínio das competências profissionais que colabora para que as empresas façam a diferença no mercado (Faria, 2005).

Diante disso, a dimensão estratégica das competências refere-se à organização e está apoiada no conceito de core competence ou competência essencial desenvolvida por Prahalad e Hamel (1990). Segundo esses autores, as competências essenciais objetivam as necessidades básicas do negócio para garantir seus resultados no mercado e, principalmente, nas redes empresariais cervejeiras.

Pode-se verificar que as empresas cervejeiras pesquisadas evidenciaram a necessidade de possuir competências essenciais e profissionais para atuar no mercado, conforme falas a

seguir.

C5 - Normalmente fazer cerveja é muito fácil, vender cerveja que é difícil, então você tem que ter um network, uma parte comercial muito forte, senão você não consegue sobressair. A receita é importante, a estrutura é importante, mas eu considero hoje que a parte comercial é mais importante do que o restante.

C7 - Olha, aqui eu já acho que vai muito do foco da cervejaria. Hoje em dia, existem cervejarias que querem ter uma carta de cerveja com 50 estilos diferentes e preços lá nas alturas. Outros já querem trabalhar com produtos mais básicos e preços mais baixos também para vender em quantidade. Então, acredito que aqui vai mais pelo que é o foco da cervejaria mesmo.

Para grande parte dos entrevistados, os cervejeiros devem possuir pleno domínio da fabricação da cerveja. Além disso, eles são enfáticos ao afirmar que a preparação e o conhecimento dos tipos de cervejas existentes são sempre necessários. Também foi observado que esse profissional deve estar sempre com disponibilidade de tempo para identificar as novas demandas do mercado.

Embora existam diversos atributos que contemplam as qualidades de um cervejeiro deve possuir, o conhecimento específico da matéria-prima e conhecimento da fabricação da cerveja é essencial e imprescindível.

Outro fato importante que foi relatado pelos entrevistados, é que o cervejeiro deve sempre estar em contato com o outro de forma direta, para a atuação na rede e a promoção de inovação e a disseminação do conhecimento.

C4 - É a disseminação, com certeza, que auxilia, que gera a inovação e o fator principal em relação a isso é a disseminação de conhecimento, o compartilhamento de informações faz com que todos cresçam ao mesmo tempo.

Outro ponto fundamental na rede cervejeira percebido nas entrevistas é a dinâmica da do mercado, que deve ser exigida aos fabricante, pois é o principal meio de comunicar-se com seu público para a promoção da inovação e, conseqüente, competitividade.

Percebe-se também que a competência funcional tem grande importância no contexto estudado. De acordo com Picarelli (2002), a competência funcional é a capacidade de equipes desenvolverem algo por meio do conhecimento, a fim de cumprir certa tarefa.

C2 - Olha, igual eu te falei, nós não temos isso de uma forma organizada. Por exemplo, como eu sou cigano, nas cervejarias onde eu faço, costuma no grupo nós trocarmos algumas ideias sobre um fornecedor novo, isso é sempre válido, mas não é

desempenhado de uma forma organizada, é de uma forma que poderia ser mais produtiva. Mas, eu acredito que esse tipo de coisa é muito favorável ao mercado, só que não acontece de forma plena.

Assim, a maioria das competências propostas por Prahalad e Hammel (1990) é de fundamental importância na atuação dos cervejeiros no mercado. Em seus relatos, os cervejeiros realçaram a importância da associação de algumas competências, como a competência funcional, a cognitiva e a comportamental. Essas competências específicas estão afloradas em termos de motivação essencial para conquistar o seu público-alvo, assim que esta atuação em rede aflora estas competências e promovem inovação e, conseqüente, competitividade.

Na Tabela 15, mostra que 64,61 responderam que concordam parcialmente com esta atuação. Enquanto que 26,15 discordam totalmente.

Tabela 15

Competitividade para Prahalad e Hammel

| | Concordo totalmente | Concordo parcialmente | Discordo totalmente |
|--|----------------------------|------------------------------|----------------------------|
| | n (%) | n (%) | n (%) |
| Competitividade Prahalad e Hammel (Masculino e Feminino) | 17(26,15) | 42(64,61) | 6(9,23) |

Sendo assim, é necessário agrupar as competências funcional e cognitiva para ter o diferencial naquela disciplina que o docente está desenvolvendo. É notório que em quase todos os instrumentos aplicados existem uma discrepância entre gestores e não gestores. Assim, observa-se que os gestores entrevistados são mais objetivos e precisam mais os resultados do que os demais.

Assim, a Figura 19 confirma as respostas dos entrevistados que foram quase unânimes.

Figura 19

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|--|
| C1 | Sim. Vínculos ajudaram melhorar a competitividade. |
| C2 | Sim. Relacionamentos garantem diferencial. |
| C3 | Parcial. Ajuda mais as pequenas. |

| | |
|----|--|
| C4 | Não percebeu efeito direto. |
| C5 | Sim. Inovação de gestão e processo. |
| C6 | Não. |
| C7 | Sim. Processos melhoraram via rede. |
| C8 | Sim. Relacionamento impactou competitividade. |
| C9 | Sim. Comunicação estratégica fortaleceu ações. |

4.4.1.4 Atuação em rede da cervejaria para geração de inovação e adequação da estratégia e estrutura para as possíveis mudanças do ambiente externo (político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) para se manter competitiva

Nesta seção, buscou-se evidenciar a ocorrência da competitividade através da inovação nas cervejeiras especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte estudadas, sob o enfoque das estratégias do ambiente externo de Chander.

No enfoque teórico adotado neste estudo, essa crescente complexidade nas estratégias e estruturas das empresas é um fenômeno inserido no contexto do processo de acumulação - concentração e centralização - de capitais, o que se traduz em diferentes dinâmicas de crescimento por parte das empresas em particular e dos setores industriais em geral, bem como na constituição de estruturas de mercado com padrões competitivos específicos.

A evolução desse processo trouxe significativas transformações ao *modus operandi* da economia capitalista, como o surgimento da grande empresa, a liderança do capital financeiro, a profissionalização (impessoalidade) na gestão das empresas, o crescimento de uma nova classe média, a oligopolização dos mercados e as mudanças nos padrões competitivos - diferenciação de produto assumindo o lugar da concorrência por preço etc., que influencia as redes empresariais estudadas.

A realização do presente estudo justifica-se pela necessidade de entender a importância da capacidade de gerar inovação e de adequar a estratégia e estrutura para possíveis mudanças nos ambientes político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal. Essas adaptações possibilitam, em grande parte, definir as condições de concorrência e promover a competitividade.

É notório que os entrevistados evidenciam a estratégia e estrutura organizacional como ponto importante, porém afirmam que, externamente, isso depende de vários fatores.

C5- Novamente, na teoria, a rede ajudaria nisso tudo e em muitas outras coisas mais, mas eu não vejo, pode ser até que exista no mercado dos maiores, mas eu nunca ouvi falar tanto dessa questão da rede voltada para a região metropolitana, que seria uma

coisa inovadora desde que todo mundo tivesse um entendimento de que seria bom para todos.

C8 - Sim, isso ajuda se existisse. Ajudar, ajuda, porque quanto mais pessoas estão pensando, melhor. Só que aí, de novo, a dificuldade é criar essa rede. Se conseguisse seria legal, mas, para você ter uma ideia, essa ACERVA que nós temos, começou, eu acho, com 30 ou 25 cervejarias, no final sobraram só nove, dez, porque não foi tendo afinidade e no final ficaram as dez. Cada um pensa no seu próprio umbigo, eu acho que falta muito profissionalizar o mercado., o mercado ainda é muito amador.

Percebe-se nas falas também que essas capacidades estão associadas a fatores abrigados em áreas ou expressam habilidades, com desdobramentos positivos no mercado, na produção e nas finanças.

Essas redes relacionam-se às pessoas, aos métodos e à capacidade de planejamento, de organização e de controle, em níveis capazes de fazer frente às organizações concorrentes, ou seja, de competir. A capacidade de competir significa manter-se no mercado.

Assim, Slack (1997) define cinco fatores que contribuem para a vantagem competitiva das organizações: (1) Confiabilidade; (b) Custo; (3) Flexibilidade; (4) Qualidade; e (5) Velocidade. Segundo o autor, ao alcançar esses cinco objetivos, a organização consegue patamares de superioridade no mercado.

Davis (2001) considera além de custos, qualidade e flexibilidade, também a entrega e o serviço como prioridades competitivas. A entrega se alinha ao fator rapidez de Slack (1997), pois diz respeito à capacidade de fornecer produtos rapidamente; já serviço remete à forma como os produtos são entregues e acompanhados. O autor ainda ressalta para uma tendência de prioridade nas relações, identificando que os laços e os buracos estruturasi podem ter impactos na competitividade, que consiste no oferecimento de produtos que não agridam ao meio ambiente e que sejam produzidos por meio de processos com a mesma característica.

Percebe-se também que, em duas falas importantes, os entrevistados salientam a importância da rede para a geração de inovação e, conseqüentemente, para a competitividade.

C5 - Acredito que sim e cáí naquele ponto de que você pode mudar a estratégia que você usaria com o “carro andando” também. Se eu estou vendo que está melhor dessa forma, eu não mudo. Um exemplo, nós estávamos fazendo muitos deliverys aqui. Delivery é levar a chopeira na casa do cliente, durante o final de semana para uma festa e aí levamos lá um barril de 50 chopeiras, que passam o final de semana com ele e na segunda-feira recolhemos.

C1 - É, isso para nós não se aplica muito. Porque, é difícil para a gente falar, nós não

trabalhamos em rede, não atuamos em rede. Nós temos uma parceria com as outras cervejarias no sentido de conversar, saber o que está acontecendo, o que não está, respeitar um pouco mais os contratos que elas têm com alguns parceiros ou não, tem uma camaradagem que acontece, porém não trabalhamos em rede. A ACERVA seria perfeita para você conversar com eles sobre isso, porque lá seriam 10/15 cervejarias, não sei se você já conversou com eles.

O estudo dos fatores de competitividade nas redes é importante para que se consiga o método adequado para o desenvolvimento de produtos e processos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, qualidade e prazo, além de captar as necessidades dos consumidores e atendê-los por meio dos produtos oferecidos nas cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Nota-se que os respondentes dos questionários concordam parcialmente que a atuação das cervejarias gera inovação na sua estratégia e estrutura para se adaptarem a possíveis mudanças, conforme demonstrado na Tabela 16.

Assim, a Tabela 16, a seguir, mostra que 63,07 concordam parcialmente, enquanto 29,23 % discordam totalmente.

Tabela 16

Competitividade Chander

| | Concordo totalmente n (%) | Concordo parcialmente n (%) | Discordo totalmente n (%) |
|---|--|--|--|
| Competitividade Chander (Homens e Mulheres) | 19(29,23) | 41(63,07) | 5(7,69) |

A observação dos fatores críticos é indispensável para que a organização consiga desempenhos melhores, atendendo, assim, às exigências de sua missão. Bandeira (2007) acredita que os fatores críticos de sucesso são elementos que permitem que a organização alcance índices melhores de competitividade e são de grande importância para o controlar os objetivos almejados pelas organizações.

A Figura 20 confirma e solidifica as análises.

Figura 20

Respostas dos entrevistados

| Entrevistado | Resposta |
|---------------------|-----------------|
|---------------------|-----------------|

| | |
|----|--|
| C1 | Sim. Trocas entre empresas impactam decisões. |
| C2 | Sim. Rede influencia escolhas operacionais. |
| C3 | Parcial. Acompanhamento do mercado ajuda. |
| C4 | Não. |
| C5 | Sim. Trocas com rede determinam estratégias. |
| C6 | Não. |
| C7 | Sim. Intercâmbio afeta decisões táticas. |
| C8 | Sim. Decisões foram moldadas pela rede. |
| C9 | Sim. Ações estratégicas são influenciadas por diálogo com pares. |

5 MODELO ESTRUTURAL RESULTANTE

Neste t3pico, apresenta-se o modelo estrutural resultante, que foi validado para verificar se as proposi33es propostas eram v3lidas. Assim, percebe-se que os pressupostos listados abaixo foram identificados e confirmados por meio de um exaustivo processo de an3lise, conforme proposto na tese, conforme Figura 21.

Figura 21

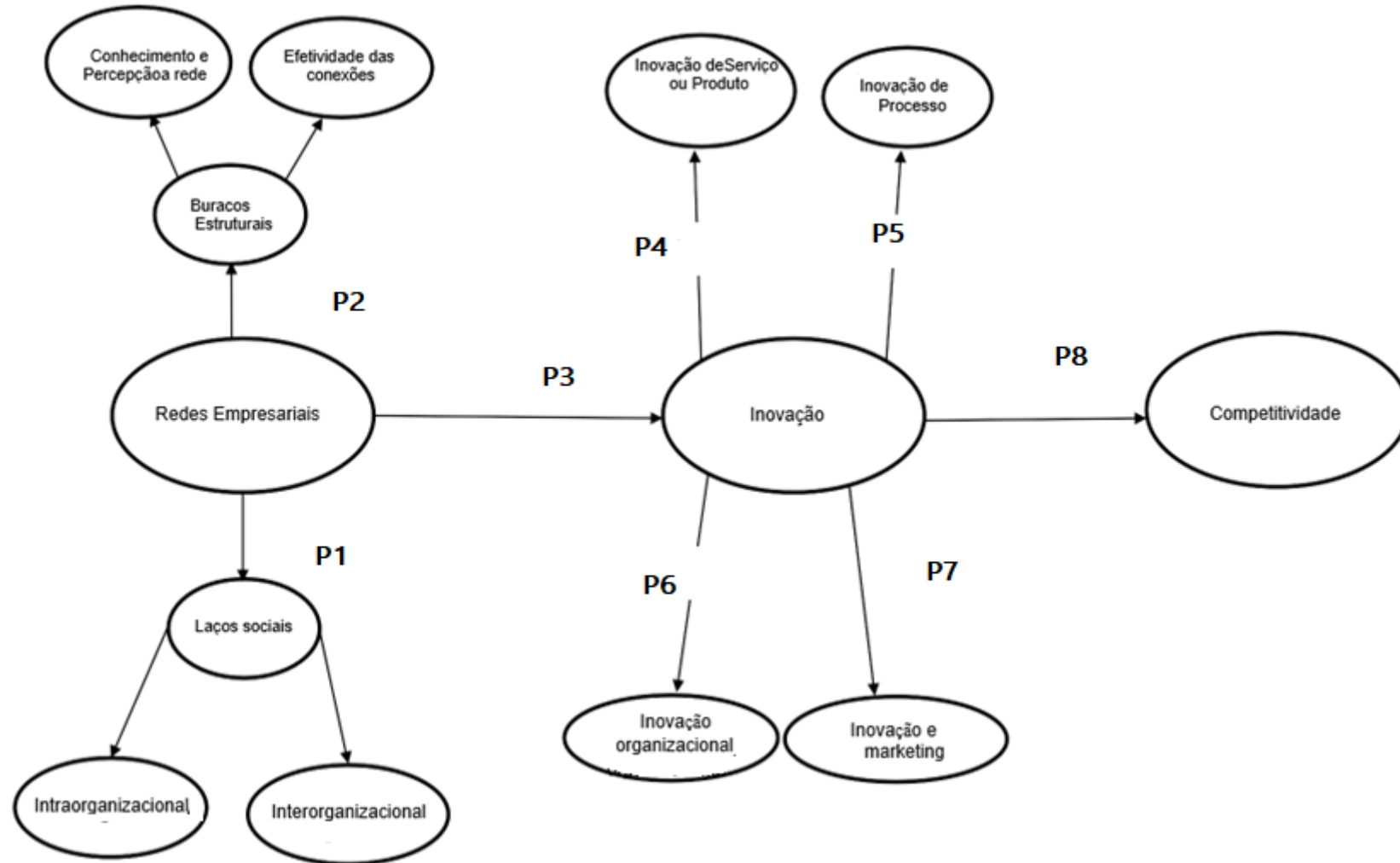
Resultado das proposi33es

| P (1-8) | Proposi33es | Resultado |
|----------------|---|------------------|
| P1 | As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais promovem as conex33es de la33os sociais. | CONFIRMADA |
| P2 | As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais conhecem e atuam em seus buracos estruturais. | CONFIRMADA |
| P3 | As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais impactam na inova333o. | CONFIRMADA |
| P4 | A atua333o em rede promove a inova333o de servi33o ou produto no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais. | CONFIRMADA |
| P5 | A atua333o em rede promove a inova333o de processo no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais. | CONFIRMADA |
| P6 | A atua333o em rede promove a inova333o organizacional no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais. | CONFIRMADA |
| P7 | A atua333o em rede promove a inova333o de Marketing no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais. | CONFIRMADA |
| P8 | A inova333o, a partir da atua333o em rede, gera competitividade ao setor de cervejarias especiais de Minas Gerais | CONFIRMADA |

Todavia, essas vantagens mostram o potencial do modelo proposto para as redes empresariais possam atingir um melhor desempenho e competitividade. Assim, 3e not33rio que estas hip33oteses foram validadas ao longo do trabalho, mostrando que a metodologia foi pertinente.

Figura 22

Modelo teórico



Percebe-se, que ao longo do trabalho, as proposições propostas pelo autor foram alcançadas, assim como houve uma pesquisa quantitativa, nota-se que nem 100% foram contempladas.

P1: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais promovem as conexões de laços sociais.

Apesar de ter alcançado esta proposição, a estatística simples demonstrou que 80,5 % dos respondentes do questionário concordam parcialmente que existem conexões de laços sociais intraorganizaciona, e 76 % concordam parcialmente que existem conexões de redes empresarias interorganizacionais.

P2: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais conhecem e atuam em seus buracos estruturais

Para evidenciar a existência ou ausência de conexões entre as cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte estudadas, foi analisado se existe conexão entre as empresas. Assim, percebe-se que existe essa conexão, com uma média de 20% a 25% dos respondentes concordando parcialmente. Todavia, entende-se que há uma falha de gestão que fomentar esta hipótese.

P3: As redes empresariais do setor de cervejarias especiais de Minas Gerais impactam a inovação.

O conceito de inovação é preconizado pela (OCDE, 2005). Nesse sentido, as subseções a seguir irão abordar, fundamentalmente, quatro tipos de inovação: a inovação de produto e/ou serviço, a inovação de processo, a inovação organizacional e a inovação em marketing. Posto isso, identificou-se que as redes empresariais no setor cervejeiro impactam a inovação.

P4: A atuação em rede promove a inovação de serviço ou produto no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

Percebe-se que uma média entre 78% e 80% dos respondentes concorda parcialmente com a afirmação sobre a inovação de serviço no setor cervejeiro. Assim, identifica-se que essas empresas poderiam utilizar algum instrumento para construir novos serviços ou produtos, através destas parcerias firmadas através dos laços.

P5: A atuação em rede promove a inovação de processo no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

Nota-se que a orientação de mercado identificada indica que a demanda não influencia a geração de processos de inovações nas cervejarias especiais. Em vez disso, as cervejarias especiais inovam e introduzem seus produtos no mercado para que a demanda aprecie, teste e absorva. Assim, identifica que 72% a 80% dos respondentes concordam parcialmente com essa

afirmação, sendo possível, por meio de um planejamento estratégico, aumentar esses números.

P6: A atuação em rede promove a inovação organizacional no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

Para evidenciar a ocorrência da inovação organizacional e relacioná-la às cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, tiveram práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes. Percebe-se que esse tipo de inovação é essencial, uma vez que novos ciclos são necessários. Assim, entre 75% a 76% dos respondentes afirmaram que concordam parcialmente.

P7: A atuação em rede promove a inovação de Marketing no setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

Para evidenciar a ocorrência da inovação em *marketing* e relacioná-la às cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte, os entrevistados foram indagados se, nos últimos 12 meses, tiveram *insights inovadores em suas estratégias de marketing e/ou campanhas publicitárias*.

Embora o conceito de inovação em marketing ainda seja um campo em construção (OCDE, 2005), é consensual que ele envolve, entre outros, mudanças substanciais nas formas de vender ou demonstrar o uso de um produto.

Assim, a pesquisa indica que entre 60% a 70 % dos respondentes concordam parcialmente com essa afirmação. Este quesito marketing é de fundamental importância, de acordo com Kotler. Faz-se necessário que as empresas estudadas desenvolvam um plano de marketing.

H8: A inovação, a partir da atuação em rede, gera competitividade ao setor de cervejarias especiais de Minas Gerais.

Nesta seção, foi analisado se redes empresariais, influenciadas pelos laços sociais, promovem inovação e, conseqüentemente, competitividade, considerando os fatores divididos entre as forças competitivas, vantagem competitiva sustentável, competências essenciais e estratégia.

Os fatores de competitividade empresarial são aqueles que, a princípio, estão sob o controle da empresa, nos quais, esta pode obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes, advinda da inovação. Em geral, referem-se às condições de eficiência que a empresa dispõe para atender ao mercado. Nota-se que, para chegar à competitividade, foi necessária uma trajetória através de vários fatores e vias. Todos os cuidados foram tomados seguindo a metodologia proposta.

Assim, mais de 60% em todos os fatores foram contemplados, evidenciando a competitividade através da influência dos laços sociais, buracos estruturais e da inovação das redes empresariais.

5.1 Síntese dos resultados relacionado às redes, inovação e competitividade

5.1.1 *Redes empresariais*

Para evidenciar os laços sociais, alguns indicadores foram utilizados. O esperado, neste caso, era que nas relações intraorganizacionais, houvesse um alto índice de concordância em relação a cada um desses indicadores, evidenciando a ocorrência de laços fortes. Por outro lado, em relação aos laços estabelecidos entre pessoas de empresas distintas, esperava-se uma redução no grau de concordância, evidenciando a ocorrência de laços fracos.

Assim, na rede empresarial cervejeira estudada, observa-se uma comparação das respostas sobre as relações estabelecidas entre pessoas de uma mesma empresa e entre pessoas de empresas distintas, analisando a frequência de seus contatos. Nota-se que o percentual de concordância é muito maior no ambiente intraorganizacional do que no ambiente interorganizacional. Esse comportamento evidencia a existência de laços fortes entre funcionários de uma mesma empresa e laços fracos entre colaboradores de empresas distintas.

Esses achados foram corroborados pelos nove gestores entrevistados, todos concordando que mantêm algum tipo de contato com os funcionários de suas empresas. Percebe-se, também, que a ocorrência dessas relações é predominantemente com o próprio gestor, o que é esperado, já que ele presta o serviço de compartilhamento de espaço para todas as empresas residentes.

No mesmo questionário aplicado aos funcionários para fins laborais e aos gestores entrevistados, foram incluídas questões que visavam evidenciar a ocorrência de buracos estruturais na rede interorganizacional existente nessa relação.

Outra evidência da presença de buracos estruturais refere-se à percepção existente em relação à tendência na rede empresarial. Embora se tenha verificado entre os respondentes que a concordância sobre o tema é expressiva, percebe-se que ainda há uma grande lacuna a ser preenchida. Tal percepção também é compartilhada pelos gestores.

A investigação sobre a superação de buracos estruturais através de relações interorganizacionais, por sua vez, foi evidenciada que essas conexões promovem laços sociais e atuam para minimizar buracos estruturais.

5.1.2 Inovação

Em todas as esferas de inovação pesquisadas, produto e/ou serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing, o grau de concordância foi considerável. Assim, percebe-se que as empresas estudadas têm alto grau de inovação em todas as esferas.

5.1.3 Competitividade

Foi possível evidenciar que, para os respondentes, o aumento do relacionamento com os funcionários de outras empresas pode fornecer uma vantagem competitiva posicional na rede e promover a inovação. A maioria dos respondentes também concorda que a inovação causa competitividade, através dos laços e buracos estruturais e permite o estabelecimento de laços fracos e tem, como consequência, o compartilhamento de informações não redundantes. Isso, em última instância, favorece a inovação e, conseqüentemente, a competitividade.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no problema de pesquisa “De que forma as redes empresariais promovem inovação e, por consequência, competitividade no setor de cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte?” e por meio dos ensaios teóricos que exploram as relações entre os temas redes, inovação, e competitividade, observa-se a relevância da tese e o cumprimento dos objetivos propostos.

Para responder a esse problema, o objetivo geral que foi: Analisar de que forma as redes empresariais promovem inovação e por consequência competitividade do setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Os resultados obtidos permitem tecer algumas considerações sobre o fenômeno investigado. Ao se analisar a rede empresarial cervejeira da Região Metropolitana de Belo Horizonte, é possível observar que, apesar das limitações iniciais relacionadas às suas redes de relacionamentos, ambos os gestores obtiveram acesso, em geral, a certos laços fracos que foram fundamentais para, a partir daí, ajudar, por um lado, a alavancar as empresas estudadas e, de outro, promover mudanças positivas nas organizações.

A conclusão deste trabalho representata todo o esforço dispendido em sua construção. Na busca de encontrar respostas à inquietude que originou esta pesquisa, cabem aqui apresentar algumas reflexões.

A origem de tal inquietude, que é essência deste trabalho, surgiu da curiosidade e da vontade do pesquisador em compreender as redes empresariais, mais especificamente as cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, assim como a viabilidade de aceso a esses cervejeiros, considerando que o curso acontecia na cidade.

Para a operacionalização deste trabalho, o modelo de análise de conteúdo se apresenta como uma das abordagens mais adequadas para identificar a geração de inovações, pois permite efetuar um novo tratamento das tarefas, levando em conta o contexto, os buracos estruturais, os laços, os tipos de inovação conforme orientação do Manual de Oslo, e os faores de competitividade.

Para atingir o objetivo geral, foi necessário atender os seguintes objetivos específicos:

a) Compreender a influência dos antecedentes das redes empresariais (laços sociais e buracos estruturais) no setor das cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte. Para cumprir este objetivo, elaborou-se, a partir da teoria dos laços (Granovetter, 1973) e da teoria dos buracos estruturais (Burt, 1995) questões que pudessem evidenciar suas ocorrências.

O procedimento adotado para evidenciação de influência dos antecedentes das redes empresariais, sendo laços sociais e buracos estruturais nas cervejarias especiais de Belo Horizonte, assim foi aplicado um questionário com escala *Likert* de 5 pontos respondidos por 66 entrevistados, e entrevista em profundidade com os cervejeiros, respondida por 9 gestores.

Nessa entrevista, os cervejeiros estabeleciam as notas para cada assunto abordado e manifestavam a sua opinião de forma expositiva. A partir da análise dos dados, já apresentada no capítulo anterior, foi possível afirmar que existem laços fracos na rede de relações sociais estabelecidas por gestores das cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. Em relação aos buracos estruturais, que também foram evidenciados pela pesquisa. Desse modo, considera-se que o segundo objetivo específico da pesquisa também foi atingido, já que foi possível evidenciar ocorrências de laços fracos e buracos estruturais nas empresas pesquisadas.

b) Analisar os tipos de inovação mais preponderantes (serviço, processo, organizacional e marketing) no setor das cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte.

Para cumprir este objetivo, primeiro foi necessário identificar conceitos de inovação que seriam utilizados no estudo. Isso foi feito através de uma pesquisa bibliográfica.

Após a pesquisa, optou-se por adotar os conceitos preconizados pela OCDE (2005), uma vez que eles são mundialmente utilizados para construção de estatísticas e indicadores de pesquisa, desenvolvimento e inovação.

Uma vez definidos os conceitos que seriam adotados, elaboraram-se questões que pudessem indicar a ocorrência de inovação nas 4 esferas analisadas: inovação de produto e/ou serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing.

A partir de então, aplicou-se um questionário fechado, composto por 4 questões de caracterização do público respondente e outras 4 questões em formato de escala *Likert* de 5 pontos. Dessas 4 questões, foram evidenciados a existência de inovação nas empresas. A pesquisa contou com 66 questionários respondidos, de 70 que seriam possíveis.

Além da aplicação dessas questões fechadas, procedeu-se também com a realização de entrevistas em profundidade com 9 gestores de empresas cervejeiras. As entrevistas semiestruturadas ocorreram presencialmente e foram compostas por 12 perguntas, que depois foram transcritas e analisadas através de análise de conteúdo. Durante as entrevistas, os participantes puderam expressar suas opiniões de forma expositiva e atribuir notas às respostas. A análise evidenciou a existência de inovação nas empresas, através da influência da rede empresarial estudada.

c) Verificar se existe competitividade, promovida pela inovação, no setor das cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte;

Para cumprir este objetivo, primeiro foi necessário identificar conceitos de competitividade, se existe promoção da inovação que seriam utilizados no estudo. Isso foi feito através de uma pesquisa bibliográfica. Após a pesquisa, optou-se por adotar os conceitos preconizados por quatro grandes estudiosos para a fundamentação, que foram de Porter (1995), Barney (1991), Prahalad e Hammel (1990) e Chandler (1962), uma vez que eles são mundialmente utilizados para construção de fatores de competitividade.

d) Identificar a correlação entre as redes empresariais, a inovação e a competitividade no setor das cervejarias especiais na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Para cumprir este objetivo, primeiro foi necessário identificar conceitos de redes empresariais, inovação e competitividade, se existe correlação entres esses três constructos. Primeiramente, foi feita uma busca nas principais bases de pesquisa e não foram encontrados nenhuma relação entres estes constructos.

Posteriormente foram analisados na literatura e feito um ensaio teórico, também, com esses três constructos, para a fundamentação teórica. Assim, foi identificado que daria uma tes, pois existe em todas as redes inovação e, por consequência, competitividade.

Após a pesquisa, optou-se por adotar os conceitos preconizados a partir da teoria dos laços (Granovetter, 1973) e da teoria dos buracos estruturais (Burt, 1995), posteriormente buscou os conceitos preconizados pela OCDE (2005), e assim os fatores de competitividade por quatro grandes estudiosos para fundamentação, que foram de Porter (1995), Barney (1991), Prahalad e Hammel (1990) e Chandler (1962), uma vez que eles são mundialmente utilizados para construção de fatores de competitividade.

A partir de então, aplicou-se um questionário fechado, composto por 4 questões de caracterização do público respondente e outras 12 questões em formato de escala *Likert* de 5 pontos. A pesquisa contou com 66 questionários respondidos, de 70 que seriam possíveis.

Além da aplicação dessas questões fechadas, procedeu-se também com a realização de entrevistas em profundidade com 9 gestores de empresas cervejeiras. As entrevistas ocorreram presencialmente através da aplicação de uma entrevista, composto por 12 perguntas, que depois foram transcritas e analisadas através de análise de conteúdo onde os entrevistados estabeleciam as notas e manifestavam a sua opinião de forma expositiva. Pôde-se, pela análise, evidenciar a correlação destes três constructos: redes, inovação e competitividade.

Assim, o pesquisador sugere que as empresas utilizem a análise SWOT.

A análise SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através destas quatro variáveis, poderá fazer-se a inventariação das forças e

fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio em que a empresa atua.

Quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva em longo prazo (Rodrigues et al., 2005). A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (Daychoum, 2007).

Assim, através das entrevistas feitas, pelo pesquisador, além das conversas informais, o pesquisador criou a Figura 23 para análise do ambiente estudado e, posteriormente, propos melhorias nas rede empresarial estudada.

Figura 23

Análise do ambiente estudado

| Forças internas | Fraquezas |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Presença de inovação - Laços fortes - Competitividade - Inovação | <ul style="list-style-type: none"> - Buracos estruturais - Laços fracos - Distanciamento entre cervejarias grandes e pequenas |
| Oportunidades | Ameaças |
| <ul style="list-style-type: none"> - Mercado promissor - Incentivos governamentais | <ul style="list-style-type: none"> - Novos entrantes de mercado - Independência de algumas empresas (cervejarias) |

Conforme a Figura 23, o pesquisador observa que é de extrema importância da criação de um planejamento estratégico. Através da matriz SWOT das empresas podem ser determinadas as seguintes ações:

- Em relação às Oportunidades: Implantar ações de *joint venture*, ou seja, fazer fusões ou parcerias com outras empresas para além de divulgar a marca, atrair novos públicos e mercados, mostrando a importância do amadurecimento das trocas de informações entre as cervejarias, pode-se também identificar possibilidades de inserir novos produtos e serviços.
- Em relação às Ameaças: Atentar-se as condições econômicas que possam diminuir o poder aquisitivo do público-alvo. Com relação à continuidade de projetos irá depender da contenção de custos para que sejam reavaliados, conforme a vigente gestão determinar. As empresas devem estar sempre informadas em relação às políticas públicas, e suas responsabilidades, evitando o desinteresse de consumo em alguns produtos, através de ações de marketing. A tomada de decisão deve ser

feita sempre com base em uma boa pesquisa de mercado, através do resultado da pesquisa deve-se verificar se a localização das unidades está de acordo com o perfil de seus clientes.

- Em relação às Forças: As cervejarias têm como maior diferencial o foco em cervejas especiais, sendo referência no mercado cervejeiro. Outro ponto forte é estar conectado entre elas, criando uma tradição e, conseqüentemente, atingindo alta credibilidade junto ao seu público. As empresas possuem um grande investimento na área de produção e qualidade em seus processos. Esses eventos que elas promovem fortalecem as empresas e dão embasamento para desenvolvimento de novos produtos.
- Em relação às Fraquezas: As empresas devem promover relacionamentos internos, fortalecendo os laços, pois houve muitas discrepâncias nos resultados entre gestores e demais funcionários, A definição de funções precisa ser elaborada e seguida à risca, para que nenhum funcionário seja sobrecarregado e outros deixem de executar tarefas necessárias. Desta forma, propiciando maior produtividade e rendimento de todos os departamentos, e assim elaborar um plano de carreira de acordo com as competências de cada colaborador. Foi observado que a infraestrutura de algumas empresas é de nível altíssimo, já outras precisam melhorar através de processos de melhoria com a implantação de novas tecnologias, assim, eliminando as fraquezas, como telecomunicação, tecnologias ultrapassadas, melhoria do ambiente físico e atendimento de serviços prestados. Com isso, a organização visa maior competitividade.

Diante da análise desenvolvida, observa-se que a utilização da matriz SWOT não apenas permitiu mapear as condições internas e externas que impactam as cervejarias estudadas, como também revelou um cenário complexo, no qual forças e oportunidades coexistem com fragilidades estruturais e ameaças crescentes. A presença de elementos como inovação, forte identidade de marca e coesão entre determinados atores evidencia a existência de capital simbólico, social e produtivo suficiente para sustentar estratégias competitivas e diferenciadas no mercado de cervejas especiais.

Contudo, as fraquezas detectadas — como os buracos estruturais nas relações interempresariais, a assimetria de desenvolvimento entre as cervejarias e as limitações em gestão interna e tecnológica — representam entraves relevantes, que podem comprometer a capacidade de resposta diante de um ambiente externo cada vez mais dinâmico e competitivo.

Soma-se a isso o avanço das grandes indústrias no mercado artesanal e as vulnerabilidades econômicas, que pressionam tanto custos quanto o comportamento de consumo.

Portanto, fica evidente que a simples aposta na diferenciação por meio de produtos especiais não será suficiente para garantir a sustentabilidade e a competitividade no longo prazo. Será necessário que as cervejarias avancem para uma lógica de gestão colaborativa, integrando suas forças, superando suas fraquezas e desenvolvendo capacidades dinâmicas para responder às ameaças e capturar oportunidades. A adoção de modelos cooperativos, ações conjuntas de marketing, modernização dos processos produtivos, fortalecimento da governança e investimento em inovação aberta despontam como caminhos estratégicos indispensáveis.

Nesse contexto, a análise SWOT assume um papel que vai além do diagnóstico: ela se transforma em uma ferramenta de construção de consciência estratégica, orientando não apenas decisões empresariais pontuais, mas também a formulação de políticas públicas, ações associativas e o desenvolvimento regional sustentável. Assim, evidencia-se que o fortalecimento das redes empresariais não é uma escolha opcional, mas sim uma condição necessária para garantir a competitividade, a resiliência e a perenidade das cervejarias no ambiente contemporâneo.

Como contribuição gerencial decorrente desta pesquisa, destaca-se a proposta de criação de uma entidade formal representativa da rede cervejeira da Região Metropolitana de Belo Horizonte, com o objetivo de estruturar e consolidar os vínculos existentes entre as cervejarias, ampliando o potencial de inovação, cooperação e competitividade regional. A proposta vai além dos limites analíticos da matriz SWOT ao oferecer um modelo organizacional prático e aplicável, com estrutura própria de governança, núcleos temáticos e ações estratégicas voltadas para a inovação aberta, representatividade institucional, inteligência coletiva, desenvolvimento de talentos, compras e logística compartilhadas, além do fortalecimento da marca regional.

Esse modelo busca consolidar a competitividade por meio de um plano robusto de competências integradas. A associação permitiria transformar uma rede ainda informal e difusa em um ecossistema colaborativo maduro, com maior capacidade de resposta às mudanças do ambiente externo, geração de valor para o território e sustentabilidade de longo prazo para o setor.

Dessa forma, a tese não apenas contribui para o avanço teórico sobre redes empresariais e inovação, mas também propõe um caminho concreto de ação para gestores, formuladores de política pública e empreendedores do setor cervejeiro.

Os resultados obtidos permitem tecer algumas considerações relevantes sobre o fenômeno investigado. Ao analisar a rede empresarial cervejeira da Região Metropolitana de

Belo Horizonte, foi possível observar que, apesar das limitações iniciais relacionadas às suas redes de relacionamentos, os gestores conseguiram acessar, de forma geral, certos laços fracos e buracos estruturais, que se mostraram fundamentais, tanto para auxiliar as empresas estudadas quanto para promover mudanças positivas nas organizações.

Como contribuição gerencial avançada, esta pesquisa propõe a superação dos limites da análise SWOT tradicional por meio de uma abordagem sistêmica, fundamentada em redes colaborativas e inteligência estratégica. O estudo de caso da Cervejaria Wäls demonstra que a competitividade sustentável não se apoia apenas em forças internas, mas na capacidade de articular conexões, cocriar com parceiros e fortalecer o ecossistema local (Drucker, 2012; Porter, 2004; Tidd & Bessant, 2015). Nesse sentido, sugere-se a evolução da SWOT para um modelo dinâmico e coletivo — a “SWOT em rede” — capaz de orientar ações estratégicas integradas, colaborativas e alinhadas aos desafios contemporâneos do setor cervejeiro.

A partir da análise dos dados, foi possível afirmar que existem laços fracos na rede de relações sociais estabelecidas por gestores das cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte. O mesmo se observa em relação aos buracos estruturais, também evidenciados pela pesquisa. Em todas as esferas de inovação pesquisadas (produto e/ou serviço, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing), o grau de concordância sobre a inovação foi superior a 50%. Além disso, ao analisar os resultados das entrevistas, percebeu-se, pela fala unânime dos gestores, que há ocorrência de inovação nas empresas em que trabalham. A maioria dos respondentes também concorda que a vivência em uma rede permite o estabelecimento de laços fracos e tem, como consequência, o compartilhamento de informações não redundantes, o que, em última instância, favorece a inovação.

É importante ressaltar que, com a crescente reestruturação produtiva nas cervejarias estudadas, as empresas participantes de uma rede empresarial se posicionam as pressões por redução de custos e aumento de produtividade. Essas pressões têm gerado a formação de novos arranjos entre as empresas, com especial ênfase nas cervejarias especiais, que atuam como fornecedoras para a cidade e região de Belo Horizonte. Esses agrupamentos estão voltados para maior cooperação entre elas, oferecendo novos elementos de inovação para uma possível formulação de fatores de competitividade.

Percebeu-se ainda e, os estudos confirmaram, a existência da relação de impactos ou influência da inovação na competitividade. No entanto, os autores divergem quanto ao modelo dessa relação. Essas empresas têm grande potencial para se destacarem no mercado por meio da inovação advindas dos laços e buracos estruturais identificados, ao participarem da rede

cervejeira. Muitos autores consideram que essa aplicabilidade das redes existe porque seria uma forma de as empresas competirem em escala global sem arcar sozinhas com os custos e incertezas vultosos que essa empreitada acarreta.

Nesse contexto, o fenômeno das cervejas especiais tem forçado as grandes cervejarias a: i) desenvolver produtos focados para nesse segmento; ii) adquirir pequenas cervejarias especializadas em cervejas especiais (microcervejarias) e; iii) expandir a oferta de marcas importadas.

Durante o estudo, foi constatado que a matriz SWOT tem papel fundamental na definição das estratégias e planos de ação, pois visa identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades, bem como ameaças, levando em consideração o ambiente interno e externo.

Na análise teórica, nota-se que a matriz SWOT tem o intuito de compreender fatores influenciadores e apresentar como esses fatores podem afetar a iniciativa organizacional, com base nas quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Para demonstrar a aplicação da matriz SWOT, foi realizado um estudo nas cervejarias especiais da Região Metropolitana de Belo Horizonte, por meio de pesquisa de campo. Nesse estudo, foram coletadas informações através de um instrumento de coleta de dados fundamentado nos constructos: Redes, Inovação e Competitividade. Assim, foram aplicadas uma entrevista com os gestores e questionário para todas as empresas estudadas, além de considerar as conversas informais. Com isso, foi feita uma análise de como essas empresas utilizam essa ferramenta para obter competitividade e permanência no mercado.

Foram apresentados os indicadores estratégicos de inovação e competitividade para cada variável utilizada no segmento de ensino de idiomas. Foram identificados que, como melhoria, faz-se necessário organizar e desenvolver um planejamento estratégico. Embora as empresas pesquisadas tenham muitos acertos, percebe-se que há espaço para aprimoramentos em alguns processos, produtos e, principalmente, no relacionamento, seja eles internos (inter) e externos (intra).

Este planejamento estratégico deve ser proposto em algum evento específico, onde, durante o encontro, possa ser discutido e desenvolvido por um profissional da área. Esse especialista ajudaria a estabelecer uma conexão entre as empresas, facilitando o acesso mútuo e implementando regras, até mesmo criar condições de colaboração entre elas.

Assim, observa-se que esse planejamento estratégico deve conter todos os processos de

inovação e as diversas formas de gestão, propondo melhorias para as empresas que enfrentam gargalos, a fim de recuperá-las.

Nota-se que esses resultados surgiram das reflexões dos entrevistados sobre seus conhecimentos e a capacidade de aplicá-las na prática. Conforme os entrevistados, percebe-se que é pertinente e necessário associar esses três constructos, pois, através das redes e influenciadas pelos laços e buracos estruturais as empresas estarão sempre em processo de inovação, o que, por consequência, gera competitividade.

A colaboração entre os cervejeiros esteve presente em todos os exemplos de casos que exploraram a gênese das cervejas renomadas.

Sempre que questionados sobre as influências de outros produtores em cada etapa da produção, os entrevistados frequentemente mencionaram referências e experiências de outros cervejeiros. Essas experiências não necessariamente surgiram de amigos próximos, ou colegas de trabalho; muitas vezes, apareceram nos discursos e menções sobre a procura de fóruns, exposições ou eventos do segmento.

Esta tese, de certa forma, ajudou a aproximar ainda mais essas empresas, que compreenderam que a inovação gera competitividade, especialmente através dos laços e buracos estruturais que foram base e antecedentes da rede estudada.

A pesquisa investigou uma única rede cervejeira, analisando um número reduzido de cervejarias em Minas Gerais e no Brasil. Além disso, por ser um estudo de caso, não é possível generalizar os resultados obtidos para outras redes cervejeiras. Outra limitação que pode ser apontada é que a pesquisa não investigou a percepção dos colaboradores operacionais sobre a competitividade nas realizações dos processos, assim como os próprios fatores de inovação necessários para o desenvolvimento de competências, considerando a ampla variedade de abordagem existente na literatura.

A presente tese contribui teoricamente ao aprofundar a compreensão sobre a relação entre redes empresariais, inovação e competitividade, especialmente no contexto de pequenas e médias empresas do setor cervejeiro. A análise evidencia que, para além dos benefícios tradicionais proporcionados pelas redes — como o compartilhamento de recursos e o acesso a mercados —, elementos como governança colaborativa, fortalecimento do capital social e superação dos buracos estruturais são fundamentais para impulsionar a inovação, a sustentabilidade e a competitividade organizacional. Dessa forma, amplia-se a discussão acadêmica sobre como as dinâmicas internas das redes se articulam com fatores externos, fortalecendo modelos teóricos que integram gestão estratégica, inovação aberta e redes de cooperação.

Do ponto de vista gerencial, a pesquisa oferece recomendações práticas para os gestores das cervejarias, destacando a importância de fortalecer a gestão interna e colaborativa, com foco na melhoria de processos, adoção de tecnologias, desenvolvimento de equipes e ampliação dos vínculos entre empresas da rede. Além disso, ressalta-se a necessidade de incorporar práticas de inteligência competitiva, bem como de aproveitar, de forma estratégica, os incentivos públicos e as oportunidades de mercado. A adoção dessas diretrizes pode mitigar fraquezas, enfrentar ameaças e transformar oportunidades em diferenciais sustentáveis para o crescimento e fortalecimento do setor.

Sugere-se, como tema de estudo para futuros trabalhos, a investigação sobre os fatores de competitividade. É pertinente, ainda, no estágio de crescimento das cervejarias no Brasil, avaliar a necessidade de estabelecer políticas regulatórias que atenuem eventuais impactos negativos, de modo que as cervejarias possam ganhar cada vez mais espaço e se tornem referência no país. Esta pesquisa tornou possível constatar que a rede cervejeira estudada mostrou ser uma possível alternativa de interação entre as cervejarias e outras redes empresariais, buscando novas experiências esse tornando um diferencial no mercado, além de investigar a sustentabilidade, de modo a ganhar um foco nessas necessidades. Sugere-se também a realização de novas pesquisas que ampliem os estudos em redes, inovação e sustentabilidade, por meio de estudos de natureza quantitativa que comparem diferentes redes e os benefícios des conectá-las.

REFERÊNCIAS

- Aarstad, J. (2012). Do structural holes and network connectivity really affect entrepreneurial performance? *Journal of Entrepreneurship*, 21(2), 253-268.
<https://doi.org/10.1177/0971355712449788>.
- Adner, R. (2021). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84 (4),1-12. https://www.researchgate.net/publication/7201007_Match_Your_Innovation_Strategy_To_Your_Innovation_Ecosystem.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization Science*, 10, 43-68. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.1.43>.
- Affuah, A. (1998). *Innovation management, strategies, implementation, and profits*. Oxford University Press.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administration Science Quarterly*, 45(3), 425-455.
- Ahuja, G., & Polidoro, F. (2019). New perspectives on network dynamics: How networks change. *Academy of Management Review*, 44(3), 604-608.
- Akhter, M., Siddique, M. N., & Masum, A. L. (2011). Analysis of social network and its effect on job satisfaction and employee performance. *ASA University Review*, 5(1), 195-207. <https://ssrn.com/abstract=2721589>.
- Albagli, S., & Brito J. (2002). *Arranjos produtivos locais: uma nova estratégia de ação para o Sebrae*. Redesist/UFRJ.
- Almeida, M. S. (2011). *Elaboração de projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva*. Editora Atlas.
- Alvarenga, D. (2018). Número de cervejarias no Brasil quase dobra em 3 anos e setor volta a criar empregos. *G1*. <https://g1.globo.com/economia/pme/noticia/numero-de-cervejarias-no-brasilquase-dobra-em-3-anos-e-setor-volta-criar-empregos.ghtml>.
- Amato Neto J. (2000). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para pequenas e médias empresas*. Atlas.
- Amato Neto, J. (2009). *Gestão de sistemas locais de produção e inovação (clusters/APLS): Um modelo de referência*. Atlas.
- Amato Neto, J. (2019). *Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidades para as pequenas e médias empresas*. Atlas.

- Amorim, V. (2020). Coronavírus é o 3º baque nas cervejarias de MG em 2020; queda no faturamento chega a 90%. *GI*. <https://g1.globo.com/mg/minas-gerais/noticia/2020/04/17/coronavirus-e-o-3o-baque-nas-cervejarias-de-mg-em-2020-queda-no-faturamento-chega-a-90percent.ghtml>.
- Arya, B., & Lin, Z. (2020). Understanding collaboration outcomes from an extended resource-based view perspective: The roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures. *Journal of Management*, 33(5), 697–723. <http://doi:10.1177/0149206307305561>
- Atzei, A., Groepper, P., & Novara, M. (1999). Innovations for competitiveness: research institutes; product innovation, innovations for competitiveness. *European Views on Better-faster-cheaper*, 44(7-12), 745–754. <https://www.esa.int/esapub/bulletin/bullet91/b91atze.htm>.
- Ayer, F. (2017). Com 15 cervejarias artesanais, Grande BH se consolida como o 'cinturão da cevada' em MG. *Estado de Minas*. Economia. https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/02/internas_economia,859_102/cerveja-artesanal-cresce-producao-em-minas-e-grande-bh.shtml.
- Baker, W. E. (2021). Networks as key determinants of competitiveness. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1092-1115
- Balestrin, A., Verschoore, J. R., & Reyes, E. (2010). O campo de estudo sobre redes de cooperação interorganizacional no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(3), 458–477. doi:10.1590/S1415-655520100003 00005.
- Balestro, M. V. (2002). *onfiança em rede: a experiência da rede de estofadores do polo moveleiro de Bento Gonçalves*. Dissertação. (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Repositório do campus de Porto Alegre.
- Bardin, L. (1997). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Barnett, G. A., Golson, J. G. (2011). *Encyclopedia of Social Networks*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Barney, J. B. (1991). Firms resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- Barney, J.B. (1996) The Resource-Based Theory of the Firm. *Organization Science*, 7, 469.<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.7.5.469>.
- Barney, J. B. (2001) Resource-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten Year

- Retrospective on the Resource-Based View. *Journal of Management*, 27: 643-650.
<https://doi.org/10.1177/014920630102700602>.
- Barney, J., & Arikan, M. (2001). The resource-based view: origins and implications. (pp. 124-188). In: Hitt, M. A., Freeman, R. E., & Harrison, J. S. (Eds.), *Handbook of strategic management*. Wiley-Blackwell, Hoboken.
- Barney, J. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bassani, M. G., Milan, G. S., Lazzari, F., Toni, D. (2018). O efeito país de origem na avaliação de cervejas especiais e na intenção de compra dos consumidores: um estudo experimental. *Revista Brasileira de Marketing*, 17(2), 278-295. DOI:
<https://doi.org/10.5585/remark.v17i2.3727>,
- Beltramelli, M. (2014). *Cervejas, brejas e birras: um guia completo para desmistificar a bebida mais popular do mundo*. (2a ed.). Leya.
- Bengtsson, M., & Kock, S. (1999). Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 178-193. <https://doi.org/10.1108/08858629910272184>.
- Bertaglia, P. R. (2009). *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. Saraiva.
- Biraglia, A. & Kadile, V. (2017). The role of entrepreneurial passion and creativity in developing entrepreneurial intentions: insights from american homebrewers. *Journal of Small Business Management*, 55 (1), 170-188. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12242>.
- Bispo, E. S., Silva, R. S., Santos, J. M. dos, & Nascimento, E. A. do. (2020). Cooperação, competição e coopetição nas relações entre pequenos feirantes de um aglomerado de varejo em Aracaju-se. *Revista Gestão e Desenvolvimento*, 17(3), 56–78.
<https://doi.org/10.25112/rgd.v17i3.2086>
- Bolwijn, P. T., & Kumpe, T. (1990). Manufacturing in the 1990s productivity, flexibility and innovation. *Long Range Planning*, 23(4), 44–57. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(90\)90151-S](https://doi.org/10.1016/0024-6301(90)90151-S).
- Boni, V., & Quaresma, S. J. (2005, jan.-jul.). Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese: Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC*, 2 (1) (3).
- Bortolaso, I., Verschoore, J. R., Antunes Júnior, J. A. V. (2012, out./dez). Estratégias cooperativas: Avaliando a gestão da estratégia em redes de pequenas e médias empresas. *Revista Bras. Gestão e Negócio*, São Paulo, 14(45), 419-437.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v14i45.1286>.

- Bovo, C. R. (2014). A contribuição da teoria da rede social, de Mark Granovetter, para a compreensão do funcionamento dos mercados e a atuação das empresas. *Pensamento & Realidade*, 33(3), 135-151. <https://revistas.pucsp.br/index.php/pensamentorealidade/article/view/18170>.
- Brandes, E. A., Zhang, G. & Vivekanandan, J. (2002). Experiments in Rainfall Estimation with a Polarimetric Radar in a Subtropical Environment. [https://doi.org/10.1175/1520-0450\(2002\)041<0674:EIREWA>2.0.CO;2](https://doi.org/10.1175/1520-0450(2002)041<0674:EIREWA>2.0.CO;2)Page(s): 674–685
- Brass, D. J., Galaskiewicz, J., Greve, H. R., & Tsai, W. (2004). Taking stock of networks and organizations: A multilevel perspective. *Academy of Management Journal*, 47(6), 795-817. <https://doi.org/10.2307/20159624>.
- Britto, J. (2002). Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: Kupfer, D., Hasenclever, L. (Org.). *Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Campus.
- Bronzeri, B. B., Garcia, F. G., & Tambosi Filho, E. (2021). O Impacto do investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação na geração de valor em empresas farmacêuticas. *Revista Organizações em Contexto* (online), 17, 329-360. <https://hdl.handle.net/10438/29500>.
- Bueno, B., & Balestrin, A. (2012). Inovação colaborativa: uma abordagem aberta no desenvolvimento de novos produtos. *Fundação Getúlio Vargas*, 52(5), 517- 530. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155124719004>.
- Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the Sociology of corporate life*. Heinemann.
- Burt, R. S. (1987). Social contagion and innovation: cohesion versus structural equivalence. *American Journal of Sociology*, 92(6), 1287-1335. <https://www.jstor.org/stable/2779839>.
- Burt, R. S. (1992). The social structure of competition. In: Nohria, N., Eccles, R. G. (Eds.). *Networks and organizations: structure, form, and action*. Harvard Business School Press.
- Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. *Harvard University Press*.
- Burt, R. S. (1995). The social structure of competition. In: Burt, R. S. *Structural holes: the social structure of competition*. Harvard University Press. (Cap. 2.)
- Burt, R. S. (2005). *Brokerage and closure: An introduction to social capital*. Oxford University Press.
- Cabras, I., & Higgins, D. M. (2016). *Beer, brewing, and business history*. Business History, 1-

16. DOI:10.1080/00076791.2015.1122713.
- Calia, R. C., Guerrini, F. M., e Andrade Filho, M.C. (2007). Intra-company networks for cleaner production diffusion: evidence from Brazil. In: EUROMA 2007: 14th International Annual EurOMA Conference: *Managing Operations and Expanding Europe*. Ankara. <http://www.euroma2007.org>.
- Callon, M. (2004). Por uma nova abordagem da ciência da inovação e do mercado: o papel das redes sociotécnicas. In: Parente, A (org). *Tramas da Rede*. (pp64-79). Sulina.
- Cândido, A. C. & Vale, M. A. (2018). Práticas de gestão da informação e inovação aberta em um pólo tecnológico brasileiro. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 23(04), 184-204. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3614>.
- Cândido, G. A., & Abreu, A. F. (2000). *Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório [Conferência]*. Vigésimo quarto Encontro da Enanpad, Florianópolis, SC, Brasil.
- Capaldo, A. (2007). Network structure and innovation: the leverage of a dual network as a distinctive relational capability. *Strategic Management Journal*, 28, 585-608. <https://doi.org/10.1002/smj.621>.
- Caplow, T. (1968). *Two against one: Coalitions in triads*. Prentice-Hall.
- Cappa, F., & Cucculelli, M. (2019). Export performance and firm competitiveness: Evidence from Italian SMEs. *Small Business Economics*, 53(3), 787-805.
- Carley S., & Yahng L. (2018). Willingness-to-pay for sustainable beer. *Plos One*, 13(10), 1-18. Doi: 10.1371/journal.pone.0204917.
- Carvalho, H. G., Reis, D. R. & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da inovação*. Ayamará. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/2057>.
- Carvalho, J. F. S., Maia, U. B. A., Curtts, V. J. (2019). Processos de inovação nas microcervejarias de Belo Horizonte (MG). In: Belotur (UNESCO). *Dos sabores aos saberes: discussões acerca da gastronomia em Belo Horizonte e Minas Gerais*. (pp. 57-58). Fundação Municipal de Cultura.
- Casarotto Filho, N., & Pires, L. H. (2001). *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana* (2a. ed.). Atlas.
- Casella, G., & Berger, R. L. (2010). *Inferência estatística*. (2a ed.) Trad. Visconde S. A. Cengage Learning.
- Cassiolato, J. E., & Lastres, M. H. (2003). O foco em arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas. In: M. H Lastres, J. E. Cassiolato & M. L. Maciel

- (Org.). *Pequenas empresas: cooperação e desenvolvimento local*. (p. 21-34). Relume Dumará,
- Castells, M. (2001). A sociedade em rede. (v.1. 5. ed.). In: *A era da informação: Economia, sociedade e cultura*. Paz e Terra.
- Castells, M. (2003). *A galáxia na internet: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Editora Jorge Zahar.
- Castells, M. (2009). *A sociedade em rede* (6a. ed.). Paz e Terra.
- Castro, C. M. (2006). *A prática da pesquisa*. McGraw-Hill. (2a. ed., p. 156)
- CervBrasil (2016). Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. *Anuário 2016*.
http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/anuarios/CervBrasil-Anuario2016_WEB.pdf.
- CervBrasil - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. (2021). *Anuário 2021*.
<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2021.pdf>.
- CervBrasil. (2022). Associação Brasileira da Indústria da Cerveja. *Anuário 2022*.
http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/http-www-cervbrasil-org-br-novo_site-wp-content/uploads-2024-03-anuario-cerveja-pdf/.
- Cetesb & Unep. (2002). *Status report: Cleaner Production in Latin America and The Caribbean*. UNEP; CETESB.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Econômica*, 4(16), 386-405.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (2018). Innovation and learning: The two faces of R&D. *Economic Management*, 22(1), 55-77.
- Coelho, D. B. (2022). *O poder das redes empresariais e papel da mentalidade empresarial*. Startups. <https://startups.com.br/artigo/o-poder-das-redes-empresariais-e-papel-da-mentalidade-empresarial/>.
- Chesbrough, H. W. (2003). The era of Open Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 44(3), 34-41. <https://sloanreview.mit.edu/article/the-era-of-open-innovation/>.
- Christensen, C. M. (2006). The ongoing process of building a theory of disruption. *Journal of Product and Innovation Management*, 23(1), 39–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2005.00180.x>.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2013). *The innovator's solution: Creating and Sustaining Successful Growth Boston*. Harvard Business School Press.
- Chudnovsky, D. & Porta, F. (1991). *La competitividad internacional: principales cuestiones conceptuales y metodológica*. Universidad de la República Facultad de Ciencias

- Sociales. Departamento de Economia. Ceipos/Montevidéo.
- Conto, S. M., Antunes Junior, J. A. V. & Vaccaro, G. L. R. (2016). A inovação como fator de vantagem competitiva: estudo de uma cooperativa produtora de suco e vinho orgânicos. *Revista Gestão & Produção*, 23(2),397-407. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1677-14>.
- Correia, J. D., & Henriques, S. (2021). EaD e eLearning na perspectiva da teoria das redes: uma proposta metodológica. *EducaOnline*, 15(1), 44-58.
<http://hdl.handle.net/10400.2/10347>
- Coutinho, L. G., & Ferraz, J. C. (1995). *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. (3a ed.) Papirus.
- Coyne, K. P. (1986). Sustainable competitive advantage: what it is, what it isn't. *Business Horizons*, 29(1), 54- 61. [http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813\(86\)90087-X](http://dx.doi.org/10.1016/0007-6813(86)90087-X).
- Cruz, J A. W., Martins, T. E. & Augusto. P. O. M. (2008). *Redes sociais e organizacionais em administração*. Editora Juruá.
- Cross, R., Borgatti, S. P. & Parker, S. (2002). Making invisible work visible: using social network analysis to support strategic collaboration. *California Management Review*, Berkeley, 44(2), 25-46. DOI:10.2307/41166121.
- Damanpour, F. (199, Sep.). Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590. <http://dx.doi.org/10.2307/256406>.
- Davenport, T. H. (2020). Innovation: The pursuit of ideas. *Harvard Business Review*, 98(5), 48-67
- Dávila, T., Epstein, M. J., Shelton, R. (2007). *As regras da inovação*. Bookman
- Daychoum, M. (2007). *40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento*. (3a ed.). Brasport.
- Demichei, N. A. (2014). Território e gastronomia: o movimento das microcervejarias e cervejas artesanais e a constituição de um território cervejeiro em Porto Alegre/RS. In: VII Congresso Brasileiro de Geógrafos. *Anais* [s.d.]. Vitória, Brasil: 2014.
<http://www.cbg2014.agb.org.br/conteudo/view?IDCONTEUDO=66>.
- Desidério, P.; Popadiuk, S. (2022). Inovação aberta e redes colaborativas como estratégia para pequenas empresas no Brasil. *Revista de Administração e Inovação*, 19(2), 345-362.
- Donna, C. U., & Silva, A. R. L. (2014). Os usos do Facebook nas manifestações dos simbolismos organizacionais. *REAd. Rev. Eletrôn. Adm.*, Porto Alegre, 79(3), 681-712. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.0282013.42999>.

- Dosi, G. (1988, sep.). Sources, procedures, and microeconomic effects of innovation. *Journal of Economic Literature*, 24(9), 1120–1171. <https://www.jstor.org/stable/2726526>.
- Dougherty, D., & Hardy, C. (1996). Sustained product innovation in large, mature organizations: overcoming innovation-to-organization problems. *Academy of Management Journal*, 39 (5), 1120-1153. <http://dx.doi.org/10.2307/256994>.
- Drejer, A. (2002). Situations for innovation management: towards a contingency model. *European Journal of Innovation Management*, 5(1), 4–17. <https://doi.org/10.1108/14601060210415135>.
- Drucker, P. F. (1989). *As fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. Pioneira.
- Drucker, P. (2012). *Inovação e Espírito Empreendedor: Prática e Princípios*. Pioneira Thomson Learning, 2012.
- Drucker, P. F. (2012). Innovation and entrepreneurship. Heinemann. In: Duarte, F., Quandt, C., & Souza, Q. (2008). *O tempo das redes*. Perspectiva.
- Duarte, F., Quandt, C., & Souza, Q. (org.) (2008). *O tempo das redes*. Perspectiva.
- Durkheim, E. (1983/1993). *A divisão do trabalho na sociedade*. Imprensa livre. (Original publicado em 1983).
- Dutta, D., Wang, K., Lee, E., Goodwell, A., Woo, D.K., Wagner, D., & Kumar, P. (2016). *Characterizing vegetation canopy structure using airborne remote sensing data*. IEEE Transactions on Geoscience and Remote Sensing. 22(2). 1160-1178. DOI: 10.1109/TGRS.2016.2620478.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (2020). The relational view: Cooperative strategy and resources. *Strategic Management Journal*, 41(4), 657-682
- Ebers, M. (2015). Interorganizational relationships and networks. In: Wright, J. D. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences*. (2a ed.). Elsevier.
- Eden, C., & Huxham, C. (2001). The negotiation of purpose in multiorganizational collaborative groups. *Journal of Management Studies*, 38(3), 374-391. Doi:10.1111/1467-6486.00241.
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>.
- Eisenhardt, K. M. (1989, oct.). Building Theories From Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532

- Emanoel, A. (2020). *Competitividade empresarial: o que é e a sua importância*. Voitto. <https://www.voitto.com.br/blog/artigo/competitividade-empresarial>.
- Embry, E. A. (2018). Green Beer: Why small to medium sized enterprises adopt sustainable practices. *Academy of Management*, (1), 1-6. DOI:10.5465/AMBPP.2018.105.
- Faccin, K., & Balestrini, A. (2015). Práticas colaborativas em P&D: um estudo na indústria brasileira de menicondutores, RAM, *Revista de Administrativa Mackenzie*, 16(6),190-219. <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n6p190-219>.
- Facio, M. J., Corrêa, D. S., Paiva, C. A. N. (2020). Estudo sobre a dinâmica econômica do município de Taquara/RS referenciada na metodologia do quociente locacional. *DRd Desenvolvimento Regional em Debate*, 10, 905-931. DOI: <https://doi.org/10.24302/drd.v10i0.2881>.
- Fajnzylber, F. (1998). Competitividad Internacional: evolución y lecciones. *Revista de la CEPAL*, 36, 1-24. <https://hdl.handle.net/11362/11714>.
- Falk, I., & Kilpatrick, S. (2000). What is social capital? A study of rural communities. *Sociologia Ruralis*, 40(1), 87-110. <https://doi.org/10.1111/1467-9523.00133>.
- Falke. (2022). *Cervejaria Falke Bier: A cultura da cerveja*. <https://www.falkebier.com.br/>.
- Farah Junior, M. F. (1999). *Reestruturação produtiva e estratégias de gestão: o caso de uma pequena empresa do setor metalúrgico da região metropolitana de Curitiba*. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) - Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná. Curitiba.
- Faria, S. (2005, mai./ago.). Competências do profissional da informação: uma reflexão a partir da classificação brasileira de ocupações. *Ci. Inf*, Brasília, 34 (2), 2005.
- Fecomercio. (2019, 1 ago.). *Minas Gerais consome 13,8% da cerveja vendida do país*. [S. l.]. <http://www.fecomerciomg.org.br/2019/08/minas-gerais-consome-138-da-cerveja-vendida-do-pais/>.
- Feitosa, M.J.S, Calda, S, P.T., & Candido, G.A. (2011, maio/ago.). A interpretação organizacional em empresas de tecnologia da informação e comunicação (TIC): um estudo na Incubadora Tecnológica de Campina Grande – PB. *Ci. Inf.*, Brasília, DF, 40 (2), 192-206.
- Ferraz, J. C., Kupfer, D., & Haguenaer, L. (1995). *Made in Brazil: desafios competitivos para indústria*. Campus.
- Ferreira, G. S. (2016). *Análise da estrutura de mercado da cerveja: a competitividade e*

- estratégias de mercado da indústria cervejeira do Brasil e microcervejarias*. 56f. TCC (Monografia em Economia) - Centro Socioeconômico. Universidade Federal de Santa Catarina. <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/174323>.
- Fleury, A., & Fleury. M. R. L. (1997). *Aprendizagem e inovação organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil*. Atlas.
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., Melo, D. G. (2011, fev.). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 27 (2), 388-394. <https://cadernos.ensp.fiocruz.br/ojs/index.php/csp/article/view/4718/9630>.
- Fontanella, B. J. B., & Magdaleno Júnior, R. (2012, jan./mar.). Saturação teórica em pesquisas qualitativas: contribuições psicanalíticas. *Psicologia em Estudo*, Maringá, 17 (1), 63-71. <https://www.scielo.br/j/pe/a/JXwNwW649DsNBpFb5kZqGyH/abstract/?lang=pt>.
- Forest, A. L., & Wood, J. V. (2012). When Social Networking Is Not Working: Individuals with Low Self-Esteem Recognize But Do Not Reap the Benefits of Self-Disclosure on Facebook. *Psychological Science*, 23, 295-302. [Doi.org/10.1177/0956797611429709](https://doi.org/10.1177/0956797611429709).
- Freeman, C. (1988). *Japan: a new national system of innovation in Technical Change and Economic Theory*. Printer.
- Friedland, R., Alford, R. R. (1991). Bringing Society Back In: Symbols, Practices, and Institutional Contradictions, In: Powell, W. W. & DiMaggio, P. J. (Eds.). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. (pp. 232- 267). University of Chicago Press.
- Friedman, A. (2020). The role of collaborative networks in strategic resiliency. *International Journal of Strategic Change Management*, 12(1), 2-15.
- Fugate, M., & Chen, X. (2021). The role of supply chain management in enhancing competitiveness. *International Journal of Production Economics*, 232, 107934.
- Fusco, J. P. A. et al. (2005). *Redes produtivas e cadeias de fornecimento*. Arte & Ciência.
- Ganzer, P. P., Biegelmeyer, U. H., Craco, T., Camargo, M. E., Olea, P. M., Dorion, E. C. H. (2013). Modelo do processo tecnológico: uma descrição da evolução histórica do modelo linear para o modelo interativo. *Anais da mostra científica pós-graduação, pesquisa e extensão*.

- Garbin, R. F. (2017). *Turismo cervejeiro: a cerveja artesanal brasileira*. 134f. Dissertação (Mestrado Profissional em Turismo). Universidade de Brasília, Brasília, 2017.
- Garcia, R. & Calantone, R. (2003) A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. *Journal of Product Innovation Management*, 19, (Issue 2),110-132. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1920110>.
- Garcias, P. M. (2001). A lógica de formação de grupos e aliança estratégica de empresas. *Ciência e Cultura*, 24,51-78.
- Gil A. C. (1999). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. (5a. ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2017). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (2. reimpr. 6a ed.). Atlas.
- Giorgi, V. V. (2015, enero-junio.). Cultos em cerveja: discursos sobre a cerveja artesanal no Brasil. *Sociedade e Cultura*, 18(1), 101-111. DOI: <https://doi.org/10.5216/sec.v18i1.40607>.
- Gobble, M. M. (2014). Charting the innovation ecosystem. *Research-Technology Management*, 57(4), 55-59. DOI:10.5437/08956308X5704005.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresa - RAE*, 35 (2), 57-63. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000200008>.
- Goia, M. R.; Chaves, R. L. P. (2017). Cerveja Artesanal Carioca: A Fabricação de uma Cultura. *Revista ADM.MADE*, v. 20, n. 2, p. 56-71. <https://mestradoedoutorado.estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/admmade/article/view/2968/1454>
- Goodrick, E., & Salancik, G. R., (1996). Organizational discretion in responding to institutional practices: Hospitals and cesarean births. *Administrative Science Quarterly*, 41, 1-28. DOI:10.2307/2393984.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380. <http://www.jstor.org/stable/2776392>.
- Granovetter, M. S. (1976, may). Network samplim: some first steps. *American Journal of Sociology*, 81(6), 1287-1303. <http://www.jstor.org/stable/2777005>.
- Granovetter, M. (1983). The strength of weak ties: a network theory revisited. *Sociological Theory*, 1(7), 201-233. <http://www.jstor.org/stable/202051>
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481- 510. <http://www.jstor.org/stable/2780199>.
- Granovetter, M. S. (2000). *The Economic Sociology of Firms and Entrepreneurs*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical

- Research Reference in Entrepreneurship. <https://ssrn.com/abstract=1512272>.
- Granovetter, M. S. (2005). The impact of social structure on economic. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), 33-50. DOI: 10.1257/0895330053147958.
- Granovetter, M. (2009). Ação econômica e estrutura social: o problema da imersão. In: Martes, A. C. B. (Org). *Redes e sociologia econômica*. EdUFSCar.
- Granovetter, M. S. (2017) *Society and economy: Framework and principles*. Harvard University Press.
- Grzybowski, A. (2022). Promises and hazards of artificial intelligence. *Acta Ophthalmologica*, 100, (Issue S275), 13- 15. DOI:10.1111/j.1755-3768.2022.1555u
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In: Denzin, N. K.; Incoln, Y. S. (Orgs.). *Handbook of qualitative research*. (pp.105-117). Thousand Oaks: SAGEL.
- Guerra, I. C. (2006) *Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: sentidos e formas de uso*. Princípia.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly*, 40(4), 619-652. <http://dx.doi.org/10.2307/2393756>.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implication of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85-112.
- Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where do interorganizational networks come from? *American Journal of Sociology*, 104(5), 1439-1493. <https://doi.org/10.1086/210179>.
- Gulati, R. (2021). Network location and learning: The impact on innovation. *Strategic Management Journal*, 42(8), 1530-1550.
- Guo, B., & Guo, J.J. (2011, febr.). Patterns of technological learning within the knowledge systems of industrial clusters in emerging economies: Evidence from China. *Technovation*. 31(2-3),87-104. DOI:10.1016/j.technovation.2010.10.006.
- Hall, W. K. (1980). Survival strategies in a hostile environment. *Harvard Business Review*, 58, 75-85. <https://hbsp.harvard.edu/product/80506-HCB-ENG>.
- Harvey, D. (1992). *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre a modernidade*. Ed. Loyola.
- Harini, K. N. & Thomas, M. T. (2020). Understanding interorganizational network evolution. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Advance on-line publication. <http://doi.org/10.1108/JBIM-05-2019-0263>

- Harrison, R. W., & Kennedy, P. L. (1997) A neoclassical economic and strategic management approach to evaluating global agribusiness competitiveness. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 7(1), 14–25.
- Hedberg, B. (1981). How organization learn and unlearn. In: Nystrom, P. C., & Starbuck, W. H. (Ed.), *Handbook of organizational design*. Oxford University Press.
- Hirsch-Kreinsen, H. (2008, fev.). Low-tech innovations. *Industry & Innovation*, 15(1), 19-43. DOI: 10.1080/13662710701850691.
- Holmqvist, M. (2003) A Dynamic Model of Intra- and Interorganizational Learning. *Organization Studies*, 24(1), 95-123. DOI:10.1177/0170840603024001684.
- Hirschman, A. O. (1958). *The strategy of economic development*. Yale University Press.
- Hung, H., & Mondejar, R. (2005). Corporate directors and entrepreneurial innovation: an empirical study, *Journal of entrepreneurship*, 14 (2), 117-129.
- Iacono, A., & Nagono, M. S. (2010). Interação e cooperação em arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, 3(3),4-19. DOI: <https://doi.org/10.6034/74>
- Ibanez, M. (2017). *Defina, de uma vez por todas, o que é cerveja artesanal* [blog]. <http://www.ocaneco.com.br/o-que-e-cerveja-artesanal/>.
- Ibope. (2013). *Cerveja é a bebida preferida do brasileiro para comemorações*. 2013. <http://www.ibope.com/pt-br/noticias/Paginas/Cerveja-e-a-bebida-preferida-do-brasileiro-para-comemoracoes.aspx>.
- Inomata, D. O. (2017). *Redes colaborativas em ambientes de inovação: uma análise dos fluxos de informação*. 423f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Universidade Federal de Santa Catarina. Repositório do campus de Florianópolis.
- Ito, N. C., Hayashi, P., Jr., Gimenez, F. A. P., & Fensterseifer, J. E. (2012). Valor e vantagem competitiva: buscando definições, relações e repercussões. *Revista de Administração Contemporânea*, 16 (2). <https://doi.org/10.1590/S1415-65552012000200008>.
- Junusi, R. E. (2020). Digital marketing during the pandemic period: a study of islamic perspective. *Journal of Digital Marketing and Halal Industry*, 2 (1),15-21. DOI: 10.21580/jdmhi.2020.2.1.5717.
- Katz, David & Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. John Wiley and Sons.
- Kalnin, J. L., Casarotto-Filho, N., & Castro, J. E. E. (2002). Análise estratégica para a implementação de empresas de pequeno porte: cervejarias artesanais. *Revista Produção*, 2(1), 1-11. DOI: <https://doi.org/10.14488/1676-1901.v2i1.600>.

- Kelley, T., & Littman, J. (2020). *The ten faces of innovation: IDEO's strategies for beating the devil's advocate and driving creativity throughout your organization*. Crown Business.
- Kim, R. Y. (2020, jul.). The impact of COVID-19 on consumers: preparing for digital dales. *IEEE Engineering Management Review*, 8581(c), 1-1. DOI:10.1109/EMR.2020.2990115.
- Kirin Holdings Company. (2019). *Kirin Beer University report global beer production by country in 2018*. shorturl.at/bfitC.
- Klein, L.L.; Alves, J.N., & Pereira, B.A D. (2011). *Construção de um instrumento de avaliação de benefícios em redes interorganizacionais*. Artigo apresentado em XIV SEMEAD - Seminários em Administração.
- Knoben, J., Gilsing, V. A., & Krijkamp, A. R. (2019). From homophily through embeddedness to strategy: the role of network accuracy in partner selection choices. *Long Range Planning*, v. 52, n. 1, p. 86-102. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.06.001>
- Komesu, F. (2004). Blogs e as práticas de escrita sobre si na internet. In: Marcuschi, L. A., & Xavier, A. C. (Orgs.) *Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção do sentido*. (pp. 110-119). Lucerna.
- Koschatzky, K. (2001). Networks in Innovation Research and Innovation Policy — An Introduction. In: Koschatzky, K., Kulicke, M., Zenker, A. (eds) *Innovation Networks. Technology, Innovation and Policy*, vol 12. Physica, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-57610-2_1.
- Lacoste, S. (2012). “Vertical coepetition: The key account perspective. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 649–658. Doi:10.1016/j.indmarman. 2011.09.013.
- Lall, S. (2001). *Competitiveness, technology and skills*. Edward Elgar.
- Lampert, A. (2017, 09 out.). Tour busca agregar valor ao polo cervejeiro de Porto Alegre. *Jornal do Comércio*. <https://www.jornaldo.comercio.com/conteúdo/2017/10/economia/589635-tour-busca-agregar-valor-ao-polo-cervejeiro-de-porto-alegre.html>.
- Larson, J. M. (2016). Information diffusion in heterogeneous groups. In: International Workshop on Complex Networks and their Applications. *Anais [...]* New York: Springer International Publishing, 2016, p. 449-458.
- Latuff, L. Y., & Nakhoul, S. (2012). *La comunicación digital en la sociedad del conocimiento*. Universidad Arturo Michelena, Escuela de Comunicación Social. <https://unexpo.files.wordpress.com/2012/02/sociedadconoci-miento.pdf>.

- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a Competência dos Profissionais*. Artmed.
- Leifer, R., O'Connor, G. C., Rice, M. (2002). A implementação de inovação radical em empresas maduras. *Revista de Administração de Empresas*, 42(2), 17-30.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75902002000200016>.
- Lemos, C. (1999). *Informação e globalização na era do conhecimento*. Editora Campus.
- Leonardi, P. M. (2019). Social media, knowledge sharing, and innovation: toward a theory of communication visibility. *Information Systems Research*, 25(4), 796-816.
<https://doi.org/10.1287/isre.2014.0536>.
- Lerner, J., & Azoulay, P. (2012). Technological Innovation and organizations. *The Handbook of Organizational Economics*. Doi.org/10.1515/9781400845354-016
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 1, 111-133. <https://doi.org/10.1108/02635571011008434>.
- Lipnack, J., & Stamps J. (1994). *Rede de Informações*. Makron Books.
- Lopes, E. L., & Silva, D. (2011). Modelos integrativos do comportamento do consumidor: uma revisão teórica. *Revista Brasileira de Marketing*, 10(3), 3-23, DOI:
<https://doi.org/10.5585/remark.v10i3.2273>.
- Loureiro, S. M. C., Romero, J., & Bilro, R. G. (2019). Stakeholder engagement in co-creation processes for innovation: A systematic literature review and case study. *Journal of Business Research*, 119, 388-409. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.038
- Lozano, F. A. M.; Cifuentes, M. N. O. (2019). La evaluación en educación superior con fines de acreditación de alta calidad a través de un modelo sistémico con teoría de redes. *Revista de la Educación Superior*, 48 (192), 1-21.
<https://www.scielo.org.mx/pdf/resu/v48n192/0185-2760-resu-48-192-1.pdf>.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academic of Management Review*, 21 (1), 135-172.
DOI:10.5465/AMR.1996.9602161568.
- Ma, H. (2004). Toward global competitive advantage: creation, competition, cooperation, and co-option. *Management Decision*, 42(7), 907-924. Doi:10.1108/00251740410550961.
- Machado, D. D. P., & Moraes, E. (2002). *Rompendo a estagnação em uma indústria madura: um estudo de caso sobre uma inovação radical* [Congresso]. Encontro Anual da

- Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, Salvador, BA, Brasil.
- Machado, D. M. *A Construção de Comunidades e Redes Sociais em Ambiente Virtual*. 70f. Dissertação (Mestrado em Tecnologias da Inteligência e Design Digital). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2009
- Madariaga Orozco, C., Abello Llanos, R., & Sierra García, O. (2003). *Redes sociales, infancia, familia y comunidad*. Universidad del Norte.
- Manual do Oslo. (2018) *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Publicação conjunta da OCDE e Eurostat. Versão Brasileira: Financiadora de Estudos e Projetos (Finep). Tradução de Flávia Gouveia, v. 3.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://www.jstor.org/stable/2634940>.
- Marcon, C. & Moinet, N. (2001). *Estratégia-Rede*. EDUCS.
- Marcovitch, J. (1980). Desempenho organizacional na instituição de pesquisa aplicada. In: *Administração do processo de inovação tecnológica*. (p.78). Instituto de Administração/FEA/USP/Atlas.
- Marcusso, E. F. & Müller, C. V. (2019). *Anuário da Cerveja no Brasil 2018: crescimento e inovação*. 2019. <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/ produtos-vegetal/pasta-publicacoesDIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018/view>
- Martins, T. (2010). *A importância do planejamento organizacional*. <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/aimportancia-do-planejamento-organizacional/44677/>.
- Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2009). *Principles and practice of sport Management*. Jones & Bartlett Publishers.
- Mathias, T. R. S., Aguiar, P. F., Silva, J. B. A., Mello, P. P. M., & Sérvulo, E. F. C. (2017). Brewery waste reuse for protease production by lactic acid fermentation. *Food Technology and Biotechnology*, 55(2), 218-224. <http://doi:10.17113/ftb.55.02.17.4378>.
- Matos, R. A. G. (2011). *Cerveja: panorama do mercado, produção artesanal, e avaliação de aceitação e preferência*. TCC. (Monografia em Engenheiro Agrônomo) - Universidade Federal de Santa Catarina. <http://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/25472>.
- Mello, J. A. V. B. & Silva, J. L. N. (2020). Requisitos de produto para um projeto de cerveja artesanal. *Inovar: Revista de Ciências Administrativas y Sociales*, 30(77), 39-52.

DOI:10.15446/innovar.v30n77.87428.

- Metcalfe, J. S. (2004). *The Entrepreneur and the Style of Modern Economics*. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. <https://ssrn.com/abstract=1496791>.
- Mill, J. S. (1986). *Autobiografia*. Alianza
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). (2019). *Anuário da Cerveja 2019*. <http://antigo.agricultura.gov.br/noticias/total-de-cervejaria-registradas-no-mapa-cresceu-36-em-2019-e-chegou-a-1.209/anuariocervejaWEB.pdf>.C.
- Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). (2019). *A cada dois dias uma nova cervejaria abre as portas no Brasil*. <http://www.agricultura.gov.br/noticias/a-cada-dois-dias-uma-nova-cervejaria-abre-as-portas-no-brasil>.
- Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento (MAPA). (2020). *Anuário da cerveja no Brasil 2019: Crescimento e inovação*. <http://www.agricultura.gov.br/>.
- Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) (2022). *Anuário da cerveja 2022*. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/publicacoes/anuario-da-cerveja-2022/view>.
- Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) (2023). *Anuário da cerveja 2023. Anuário da Cerveja 2023*. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-1-847-cervejarias-registradas-no-brasil-setor-cresce-6-8-em-2023/anuario-da-cerveja/view>.
- Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) (2023). *Setor cervejeiro segue crescendo a cada ano, aponta anuário. Anuário da cerveja*. <https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/setor-cervejeiro-segue-crescendo-a-cada-ano-aponta-anuario>.
- Molina, M. C. (2006). *Educação do campo e pesquisa*. Questões para reflexão. Brasil. Ministério do Desenvolvimento Agrário.
- Montalvo, C., Lopéz, F. J. D., & Brandes, F. (2011). *Potencial for Eco-innovation in nine sectors of the European Economy*. Europe Innova. Consortium Europe Innova Sectoral Innovation Watch, Brussel. <https://repository.tno.nl//islandora/object/uuid:c3346da9-cd67-4168-bb0d-2d0a84a30d24>.
- Monteiro, A. P. (2016). *Produção de cervejas especiais adicionadas de extratos solúveis de ervas nativas com propriedades antioxidantes*. 69f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Bioprocessos e Biotecnologia) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba. <https://hdl.handle.net/1884/47488>.
- Morado, R. (2009). *Larousse da cerveja*. Larousse do Brasil.
- Negraes, C. L. B. (2002). *A organização da pesquisa científica e a tecnologia em rede: o*

- projeto Genoma Xillela e a rede nacional de sequenciamento de DNA Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília. Repositório do Campus de Brasília.
- Nelson, R. (1984). O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. *Revista de Administração de Empresas*, 24(4), 150-157.
<https://doi.org/10.1590/S0034-75901984000400025>.
- Nelson, R. R. & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge. Harvard University Press.
- Nelson, R. R. & Nelson, K. (2002). Technology, institutions, and innovation system. *Research Policy*, 31, 265-272. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0048-7333\(01\)00140-8](https://doi.org/10.1016/s0048-7333(01)00140-8).
- Nielsen. (2023). *Conecte-se com as audiências e crie novas oportunidades para seu crescimento*. <https://www.nielsen.com/pt/>.
- Nordqvist, M. & Zellweger, T. M. (2010) A qualitative research approach to the study of transgenerational entrepreneurship. In: Nordqvist, M., & Zellweger., T. M. *Transgenerational Entrepreneurship: exploring growth and performance in family firms across generations*. E. Elgar, (cap. 2, p. 39-57).
- O'Brien, C. (1999). Sustainable production: a new paradigm for a new millennium. *International Journal Production Economics*, 61(60), 1-7.
- O'Brien, M., Miedzinski, M. (Ed.). (2013). *Europe in transition: paving the way to a greeneconomy through eco-innovation*. Brussels: DG Environment. (Annual Report, n. 2012). https://www.researchgate.net/profile/Michal-Miedzinski/publication/301521406_Europe_in_transition_Paving_the_way_to_a_green_economy_through_eco-innovation/links/571757dc08aefb153f9ea14d/Europe-in-transition-Paving-the-way-to-a-green-economy-through-eco-innovation.pdf.
- Oliveira, W. S., Borges, W. G., Carvalho, L. F., & Santos; G. C. (2016). Gestão de Custos Interorganizacionais: uma pesquisa bibliométrica com base em publicações nacionais. *RAGC*, 4(16),62-74. <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/ragc/article/view/848>.
- Olivares, G. L., & Dalcol, P. R. T. (2014, oct./dec.). Avaliação da contribuição de aglomerados produtivos para o desenvolvimento local no estado do Rio de Janeiro. *Revista Production*, 24(4), 833- 846. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132014005000010>.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2019). The innovation ecosystem: Complexities and challenges. *Strategic Management Journal*, 40(5), 523-549.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2007). *Manual de Oslo*:

- diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3a. ed.). Eurostat.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OCDE) (2005). *Innovative and entrepreneurial universities in Latin America, OECD Skills Studies*. OECD. Paris.
<https://doi.org/10.1787/ca45d22a-en>.
- Organisation for economic co-operation and development. (2009). Sustainable manufacturing and eco-innovation synthesis report framework, practices and measurement
- Organisation for economic co-operation and development. (2013). *OECD Compendium of Productivity Indicators 2013*. OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/pdtvy-2013-en>
- Organisation for economic co-operation and development (OECD) (2018) *Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4nd ed.). The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. Paris.
<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>.
- Paruchuri, S., Goossen, M. C., Phelps, C. (2019). Conceptual foundations of multilevel social networks. In: Humphrey, S. E., & LeBreton, J. M. (Eds.). *The handbook of multilevel theory, measurement, and analysis*. (p. 201-221). American Psychological Association.
- Penrose, E. T., & Varela, F. (1962). *Teoria del crecimiento de la empresa*. Aguilar.
- Perez-Freije, J., & Enkel, E. (2007). Creative tension in the innovation process: how to support the right capabilities. *European Management Journal*, 15(1), 1-24.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2006.11.005>.
- Picarelli, V. (2002). Gestão por competências. In: Boog, G., & Madalena (Coord.). *Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências*. (pp. 2015-237, v. 1) Gente.
- Pieri, J. L. (2018). *Como manter um mercado inovador em um mundo globalizado*. TCC. UNISUL. <https://repositorio-api.animaeducacao.com.br/server/api/core/bitstreams/32e1eba5-eebc-4697-9d61-3cc3c6cd3d9e/contente>.
- Pierry, L. I. (2001). *Inovação como diferencial competitivo no mercado globalizado*. (S.1): Manole.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press,
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da Concorrência*. (7a ed.) Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Elsevier.

- Porter, M. E. (1990a). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review*, 3, 73–91. https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf.
- Porter, M. E. (1990b). Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Campus.
- Powell, W. W., & Smith-Doer, L. (1994). Networks and economic life. In: Smelser, N. I. & Swedberg, R. (eds.). *Handbook of Economic Sociology*. Princeton Russell Sage Foundation.
- Porter, M., & Van Der Linde, C. (1995). Green and competitive: ending the stalemate. *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Campus.
- Porter, M.E. (2000) Location, Competition and economic development: local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14, 15-34.
<http://dx.doi.org/10.1177/089124240001400105>
- Porter, M. E. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. (2a ed.). Elsevier.
- Porter, M. E. (2004). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Prabhu, J., & Jain, S. (2021). Innovation and competitive advantage. *Business Horizons*, 64(3), 445-455.
- Prates, I. (2018). *Cervejarias Metanoia e MJ lançam rótulo colaborativo*. Cinema e Cerveja. <https://cinemaecerveja.com.br/conexao-060-metanoia-mj-a890b6094eea>.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 5(6),15-18. <https://managementmodellensite.nl/webcontent/uploads/Artikel-over-kerncompetenties.pdf>.
- Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2018). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. 18 (3), 5-14.
<https://doi.org/10.1002/dir.20015>.
- Pullman, M., Greene, J., Liebmann, D., Ho, N., & Pedisich, X. (2015). Hopworks Urban Brewery: A Case of Sustainable Beer. *Business Administration Faculty Publications and Presentations*, 30. https://www.researchgate.net/publication/351492864_Hopworks_Urban_Brewery_A_Case_of_Sustainable_Beer
- Putnam, R. (1993). *Making democracy work: civic traditions in modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.

- Quandt, O. C. (2013). *Inovação em clusters emergentes*. Com Ciência.
<http://www.comciencia.br>
- Rao, H. (2010). *Os revolucionários nos negócios: aprenda com os movimentos sociais a promover inovação em sua empresa*. Ed. Gente.
- Rapoport, A., & Horvath W. J. (1961). A study of a large sociogram. *Behavioral Science*, 6(4), 279-291. <http://aris.ss.uci.edu/~lin/61.pdf>.
- Recuero, R. (2009). *Redes sociais na Internet*. Sulina.
- Rede de Pesquisa em Sistemas Produtivos e Inovativos Locais (Redesist) (2004). *Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais*. Rio de Janeiro: Redesist/UFRJ.
- Ricardo, D. (1982). *Princípios de economia política e tributação*. Abril Cultural.
- Rickards, T. (2000). Creativity and innovation: state of art and trends. In: Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de empresas. *Anais*. Maringá. UEM/UEL.
- Ring, P. S., & Van de Ven, A. H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganisational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118. <https://doi.org/10.2307/258836>.
- Rodrigues, J. N., Cardoso, J. F., Nunes, C., & Eiras, R. (2005). *50 Gurus Para o Século XXI*. (1a ed.). Lisboa: Centro Atlântico.PT, 2005.
- Rogers. D. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. Editora Autêntica Business.
- Rogers, E. M. (2020). *Diffusion of innovations*. Free Press.
- Rosa, M.P.S., Cunha, B. Z., Cunha, C. J. C. A. & Pereira, R. (2022). As redes colaborativas e o processo de inovação empresarial. *Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI*, 1(1), 1-15. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1190
- Ruoslahti, H. (2020). Complexity in project co-creation of knowledge for innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 228-235. doi: 10.1016/j.jik.2019.12.004.
- Sacomano Neto, M., & Paulillo, L.F.O. (2012, ago). Estruturas de governança em arranjos produtivos locais: um estudo comparativo nos arranjos calçadistas e sucroalcooleiro no estado de São Paulo. *Rev. Adm. Pública*, 46 (4), <https://doi.org/10.1590/S0034-76122012000400011>.
- Santisi, G., Morando, M., & Sciacca, A. (2018). Craft beer and intensity of purchase: A

- psychological analysis of consumer intentions. *Quality - Access to Success*, 19(1), 451-457. https://www.researchgate.net/publication/324067943Craft_beer_and_intensity_of_purchase_A_psychological_analysis_of_consumer_intentions.
- Santos, S. A., Pereira, H. J., Abraão F. S. E. (1994). *Cooperação entre as micro e pequenas empresas*. Sebrae.
- Santos, A. R. (2000). *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. (3a ed). DP&A.
- Santos, R., Wennersten, R., Oliva. E. B., & Leal Filho, W. (2009, sep.). Strategies for competitiveness and sustainability: adaptation of a Brazilian subsidiary of a Swedish multinational corporation. *J Environ Manage*. 90(12):3708-16. Doi: 10.1016/j.jenvman.2008.12.021.
- Santos, A. B. A., Fazon, C. B. & Meroe, G. P. S. (2011). Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter. *Caderno de Administração*, 5(1),1-16. <https://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623>.
- Santos, M. S., & Bernady, R. J. (2019). A formação de redes interorganizacionais para o desenvolvimento regional. *DRd - Desenvolvimento Regional em debate*, 9,140-159. <https://doi.org/10.24302/drd.v9i0.1950>.
- Santos, C. S., Rita, F. S., Costa, G. H. G., Rosa, M. S., Barbosa, R. A. & Marques, R. F. P. V. (2022). *Saúde, Ambiente e Sociedade*. (231p.). EPTEC.
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business cycles*. McGraw Hill.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Editora Fundo de Cultura.
- Schumpeter, J. A. (1978). *The Theory of Economic Development*. Oxford University Press.
- Schumpeter, J. A. (1982). *Teoria do desenvolvimento econômico*. Trad. Port. Abril Cultural.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2020). *Microcervejarias do Brasil: Características e oportunidades*. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/artigos/estudo-do.-sebrae-reune-oportunidades-para-microcervejarias,99266da4cde69510VgnVCM1000004c00210aRCRD#>.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2019). *Microcervejarias*. [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/818d2954be64fcda8628defef1f70f8/\\$File/7503](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/818d2954be64fcda8628defef1f70f8/$File/7503).
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). (2018). *O mercado de cervejas artesanais no Brasil e em Santa Catarina*. Alimentos e bebidas [blog]. <http://simmebnegocios.com.br/images/Simmebnegocios.com.br/noticias/OMercadoDeCervejasArtesanais.pdf>.

- Shen, Z., & Wilden, R. (2021). The role of digital transformation in innovation. *International Journal of Information Management*, 57, 102285
- Silber, S. D. (2006). Solução pode estar em Haia. [Depoimento]. *Jornal da USP*. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo.
- Simmel, G. (1996, set.). A filosofia da paisagem. *Revista Política e Trabalho*, 12,15-24. <https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/politicaetrabalho/article/view/6380>.
- Simmel, G. (1910). Como a sociedade é possível? *American Journal of Sociology*, 16 (3), 350-363.
- Simoncini, J. B. V. B., Tanagino, P. I. D., Celestino, S. M., Debussi, V. A. Z., Larivoir, F. N., Raad, M. L., Vallejo, I. M., & Yung, H. C. (2020). História, memória e inovação tecnológica das cervejarias em Juiz de Fora-MG. *ANALECTA-Centro de Ensino Superior de Juiz de Fora*, 5(5),1-21. <https://seer.uniacademia.edu.br/index.php/ANL/article/view/2341>.
- Slack, N., et. al. *Administração da produção*. Atlas.
- Souza, M. V. A., Lang, R. A. S. (2014). *Plano de negócio de uma cervejaria artesanal na cidade do Rio de Janeiro*. 72f. TCC (Monografia em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro. <https://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10012520.pdf>.
- Smith, K. G., Gupta, A. K., & Shalley, C. (2006). The interplay between exploration and exploitation. *Academy of Management Journal*, 49, 693-706.
- Spinosa, L. M., Schlemm, M. M. & Reis, R. S. (2015, Sep./Dec.). Brazilian innovation ecosystems in perspective: some challenges for stakeholders. *REBRAE*, Curitiba, 8(3),386-400. DOI: <https://doi.org/10.7213/rebrae.08.003.AO08>.
- Stake, R. E. (1978). The Case Study Method in Social Inquiry. *Educational Researcher*, 7 (2), 5-8. <https://doi.org/10.3102/0013189X007002005>.
- Stefenon, R. (2012). Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. *Revista Capital Científico-Eletrônica (RCCe)*, 10, (1), ISSN 2177-4153.
- Steketee, M., Miyaoka, A., & Spiegelman, M. (2020). Social network analysis. In: Wright, J. D. *International encyclopedia of the social & behavioral sciences* (2a ed.). Elsevier.
- Stevenson, W. J. (2001). *Administração das operações de produção*. (6a ed.). Editora, LTC. ISBN, 852161277X, 9788521612773.
- Stubbs, M. (1992). Why is language important in education? The need for classroom studies

- of classroom language. In: Stubbs, M. *Language, schools and classrooms: Contemporary sociology of the school*. Routledge.
- Suleman, F., Videira, P. M. R. A., & Araujo, E. (2020). Entidades de mediação e constituição de parcerias institucionais locais: uma reflexão a partir do Famalicão made in, Portugal. *DRd Desenvolvimento Regional em Debate*, 10,1123-1138.
- Tachizawa, T., & Rezende, W. (2000). *Estratégia Empresarial*. Makron Books.
- Tálamo, J. R. (2009). Redes empresariais: um estudo dos fatores motivacionais e inibidores. Simpósio de Engenharia de Produção SIMPEP, 16. *Anais*.
- Teece, D. J. (2020). Business models, business strategy, and innovation. *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.
- Tichy, N. M. (1981). Networks in Organizations. In: Starbuck, W. H., & Nystrom, P. C. (Eds.). *Handbook of organizational design: Remodeling organizations and their environments* (pp 225-249). Oxford University Press.
- Tichy, N. M., Tuschman, M. L. & Fombrum, C. (1979) Social network analysis for organization. *Academy of Management Review*, 4 (4),507-519. DOI:10.2307/257851.
- Tidd, J., & Bessant, J. R. (2015) *Gestão da Inovação* (5a. ed.). Bookman.
- Tidd, J., Bessant, J. R. & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3a. ed.). Bookman.
- Tomasi, A. R. P. (2018). *Da panela ao copo: a produção de cerveja caseira como prática de lazer*. 110f. Tese (Doutorado em Estudos do Lazer) – Universidade Federal de Minas Gerais - Escola de Educação Física, Fisioterapia e Terapia Ocupacional, Belo Horizonte. https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-B69HB7/1/da_panela_ao_copo__a_produ__o_de_cerveja_como_pr_tica_de_lazer.pdf.
- Torres, R. L. (2012). A inovação na teoria econômica: uma revisão. In: VI Encontro de Economia Catarinense. *Anais...*, Joinville.
- Tschope, E. C. (2001). *Microcervejarias e cervejarias: a história, a arte e a tecnologia*. (224p). Aden.
- Tushman, M. L., Anderson, P. C., & O'Reilly, C. (1997). Technology, cycles, innovation streams, and ambidextrous organizations: organization renewal through innovation streams and strategic change. In: Tushman, M. L., & Anderson, P. (eds), *Managing strategic innovation and change*. Oxford.
- Un, C. A. & Asakawa, K. (2015). Types of R&D collaborations and process innovation: The benefit of collaborating upstream in the knowledge chain. *Journal of Product Innovation Management*, 32(1): 138-153. <https://ssrn.com/abstract=2747128>

- Valadares, G. C., Rezende, D. C., Antunes, I. S., Maglioni, T. B., & Neves, A. L. (2017). *Perfil do consumidor de cervejas artesanais no Brasil*. Trabalho apresentado no XX SemeAd - Seminários em Administração. <http://login.semead.com.br/20semead/arquivos/1606.pdf>.
- Vale, G.M.V. (2007). *Territórios vitoriosos: o papel das redes organizacionais*. Garamond.
- Vergara, S. C. (2004). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. Atlas.
- Verschoore, J.R.S. (2004). Redes de cooperação: concepções teóricas e verificações empíricas. In: Verschoore, J. R. S. *Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul*. FEE.
- Vidigal, V. G., & Campos, A. C. (2011, jan./jun.). Evolução dos arranjos produtivos locais (APL) de calçados no Brasil: uma análise a partir dos dados da RAIS. *Análise*, Porto Alegre, 22(1), 56-71
- Voulgaris, F., & Lemonakis, C. (2014). Competitiveness and profitability: the case of chemicals, pharmaceuticals and plastics. *The Journal of Economics Asymmetries*, 11, 46–57. <https://doi.org/10.1016/j.jeca.2014.04.003>.
- Wang, C. L. (2008). Entrepreneurial orientation, learning orientation, and firm performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(4),635-657 <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00246.x>.
- Wang, Y., & Ahmed, P. K. (2020). Market orientation, learning orientation and firm performance. *Journal of Business Research*, 109, 202-212.
- Wasserman, S., & Galaskiewicz, J. (1994). *Advances in Social Network Analysis*. Sage Publications.
- Wasserman, S., & Faust, K. (2020). *Social network analysis: Methods and applications*. Cambridge University Press.
- Wegner, D., & Padula, A. D. (2012). Quando a cooperação falha: Um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. *Revista de Administração Mackenzie*, 13(1), 145–171. Doi:10.1590/S1678-69712012000 100007.
- Wegner, D; Alievi, R. M., & Begnis, H. S. M. (2015). The life cycle of smallfirm networks: an evaluation of Brazilian business networks. *BAR-Brazilian Administration Review*, 12(1), 39-62. DOI: <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2015140030>.
- Wellman, B. (1979). The community question. *American Journal of Sociology*, 84, 1201-1231. URL: <http://www.jstor.org/stable/2778222>.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2000). *Eco-efficiency: creating more value with less impact*. <http://www.wbcds.org>.

- Whetten, D. A. (1981). Interorganizational relations: a review of the field. *Journal of Higher Education*, 52(1), 1-28. <https://doi.org/10.1080/00221546.1981.11780112>.
- White, H. C., Boorman, S. A., & Breiger, R. L. (1981). Social structure from multiple networks: I. role structures. *American Journal of Sociology*, 81(4), 1384- 446. <http://www.jstor.org/stable/2777596>.
- Wood, D. J., & Gray, B. (1991). Toward a comprehensive theory of collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 27(2), 139–167. <https://doi.org/10.1177/0021886391272001>.
- Wood Júnior, T., & Zuffo, P. K. (1998). Supply chain management. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, [S. l.], 38 (3), 55–63. <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37884>.
- Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. A. (2007). *Administração Estratégica: conceitos*. Atlas.
- Wu, M. (2012). *From weak ties to strong ties: community vs. social networks 3*. Lithosphere.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. Atlas.
- Zawislak, P. A., Marques, L. F., Esteves, P. S., Rublescki, F. (2010). Technological trajectories and multidimensional impacts: further remarks on the nanotechnology industry. *Journal of Business Chemistry* (Print), 7, 47-64. https://www.researchgate.net/publication/242461391_technology_trajectories_and_multidimensional_impacts_further_remarks_on_the_nanotechnology_industry.
- Ximenes, A. (2023.) *As melhores cervejarias artesanais de Belo Horizonte*. <https://www.casablancaturismo.com.br/vivencie/2017/04/asmelhores- cervejarias- artesanais-de-belo-horizonte/>.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

| QUESTIONÁRIO | | | | | | |
|---|--|---|---|---|------------------------|------------------------|
| <p>Prezado(a) empregado(a), Todas as informações coletadas serão utilizadas para fins estritamente científicos. Sua identidade e informações fornecidas serão preservadas. Esta pesquisa tem o intuito levantar informações para um trabalho exclusivamente científico/acadêmico. O objetivo da pesquisa é: De que forma as redes empresariais promovem inovação e por consequência competitividade no setor de cervejarias especiais na região metropolitana de Belo Horizonte? Esta pesquisa está sendo desenvolvida pelo doutorando do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração (PDMA) da Universidade FUMEC Rogério Santos Brant, sob a orientação do Professor Doutor Danilo de Melo Costa. Não é necessário que você se identifique. Suas respostas serão tratadas com absoluta confidencialidade. Por favor, responda as perguntas com total sinceridade, de acordo com o que você realmente sente. O tempo estimado de preenchimento do questionário é de 10 a 15 minutos. Sua colaboração é fundamental para o sucesso da pesquisa. Muito obrigado!</p> | | | | | | |
| Atenção: você não precisa se identificar! | | | | | | |
| PESQUISA DEMOGRÁFICA Caracterização dos respondentes | | | | | | |
| Os dados abaixo são apenas para realização de amostra demográfica. | | | | | | |
| Sexo: <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino <input type="checkbox"/> Prefiro não informar | | | | | | |
| Idade: <input type="checkbox"/> 18 a 25 anos <input type="checkbox"/> 26 a 30anos <input type="checkbox"/> 31 a 35 anos <input type="checkbox"/> 36 a 40 anos <input type="checkbox"/> 41 a 45 anos <input type="checkbox"/> 46 a 50 anos <input type="checkbox"/> acima de 50 anos | | | | | | |
| Tempo na Empresa: <input type="checkbox"/> até 1 ano <input type="checkbox"/> de 2 a 5 anos <input type="checkbox"/> de 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> de 11 a 15 anos <input type="checkbox"/> de 16 a 20 anos <input type="checkbox"/> de 21 a 25 anos <input type="checkbox"/> acima de 25 anos | | | | | | |
| Grau de escolaridade: <input type="checkbox"/> ensino fundamental incompleto <input type="checkbox"/> ensino fundamental completo <input type="checkbox"/> ensino médio incompleto <input type="checkbox"/> ensino médio completo <input type="checkbox"/> ensino superior incompleto <input type="checkbox"/> ensino superior completo <input type="checkbox"/> pós-graduação incompleto <input type="checkbox"/> pós-graduação completo <input type="checkbox"/> mestrado <input type="checkbox"/> doutorado | | | | | | |
| Curso: <input type="checkbox"/> Ensino médio <input type="checkbox"/> técnico <input type="checkbox"/> graduação <input type="checkbox"/> Pós Graduação. | | | | | | |
| ATENÇÃO: se você CONCORDAR TOTALMENTE com a afirmativa, marque 5; se você DISCORDAR TOTALMENTE, marque 1; caso você CONCORDE PARCIALMENTE, marque os números de 2 a 4. | | | | | Discordo Totalmente | Concordo Totalmente |
| CATEGORIA 1- REDES EMPRESARIAIS | | | | | | |
| 1 | A Cervejaria que você trabalha estimula a construção de vínculos (laços) entre setores de diferentes áreas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2 | A cervejaria que você trabalha estimula a construção de vínculos (laços) com outras cervejarias? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3 | Você percebe que o setor cervejeiro da região metropolitana de Belo Horizonte uma rede informal e difusa, que estimula a obtenção de informações não redundantes das cervejarias participantes para promoção da inovação? (Considere que informações não redundantes são informações inéditas e que agregam à atividade fim do negócio). | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4 | A cervejaria em que você trabalha já aproveitou alguma oportunidade de inovação surgida a partir de uma parceria com outra empresa cervejeira da região metropolitana de Belo Horizonte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CATEGORIA 2- INOVAÇÃO | | | | | | |
| 5 | O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte contribuíram para a empresa em que você trabalha apresentar alguma melhoria significativa em seus serviços e/ou produtos ou desenvolver um novo produto ou serviço? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6 | O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte contribuíram para a empresa em que você trabalha apresentar alguma inovação no processo de produção? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7 | O conhecimento e a percepção da rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte contribuíram para a empresa em que você trabalha implementar práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8 | O conhecimento e a percepção da atuação em rede das cervejarias especiais da região | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| O conhecimento e a percepção da atuação em rede das cervejarias especiais da região metropolitana de Belo Horizonte contribuíram para que a cervejaria em que você trabalha tivesse insights inovadores em suas estratégias de marketing e/ou campanhas publicitárias? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CATEGORIA 3 -COMPETITIVIDADE | | | | | |
| Atuar em rede auxilia a cervejaria em que você trabalha a gerar inovação e com isso estar bem posicionada no tocante às forças competitivas (tais como ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os concorrente)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atuar em rede auxilia a cervejaria que você trabalha a gerar inovação e consequentemente uma vantagem competitiva sustentável (entenda vantagem competitiva sustentável como uma vantagem competitiva que se perdura por um longo período de tempo)? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atuar em rede auxilia a cervejaria que você trabalha a gerar inovação e desenvolver/explorar competências essenciais? (tais como capacidade de inovação em sabores e estilos de cerveja, forte relacionamento com fornecedores de ingredientes locais, eficiência na distribuição e logística de produtos, habilidade de construir uma marca forte e reconhecível?) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Atuar em rede auxilia a cervejaria que você trabalha a gerar inovação e adequar sua estratégia e estrutura para as possíveis mudanças do ambiente externo (tais como político, econômico, social, tecnológico, ambiental e legal) para se manter competitiva? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

APENDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA OS CERVEJEIROS ESPECIAIS NA REGIÃO DE BELO HORIZONTE

1 - Identificação do Entrevistado e da Cervejaria Especial

a) Data da coleta de dados: __/__/__.

Dados do Entrevistado

Nome:

E-mail:

Cargo que ocupa e tempo de empresa:

Dados da Cervejaria Especial

Razão social:

Nome fantasia:

Data da fundação:

Município:

Número de funcionários:

Capacidade de produção instalada (mensal):

b) Breve Histórico da empresa. (Cervejaria Especial)

Ano de Fundação,

Local de Fundação,

Missão,

Visão,

Valores.

c) Estilos de Cerveja Produzidos.

Quais estilos de cervejas produzidos?

2 Redes Empresariais

1). Como as redes cervejeiras cooperam entre si?

2) como a empresa enxerga inovação e competitividade dos concorrentes?

3) Quais as ações promovidas pelos governos e associações que ajudam ou dificultam as redes empresariais no setor cervejeiro?

4) Como os laços fracos e buracos estruturais influenciam as redes?

3 Inovação

1) Nos últimos 12 meses, a empresa em que você trabalha buscou desenvolver algum serviço e/ou produto inovador?

2) Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou apresentar alguma inovação

na maneira de produzir ou distribuir seus produtos e/ou serviços.

3) Nos últimos doze meses, a empresa em que você trabalha buscou implementar práticas inovadoras para estimular o compartilhamento de aprendizado e conhecimento entre funcionários, especialmente os de setores diferentes?

4) De acordo com o Manual de Oslo (2005, p. 55) a inovação é “a implementação de um *produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.*” Sendo assim, você considera sua empresa inovadora? Por quê?

5) Quais lançamentos estão no mercado cervejeiro que são resultados de inovação da sua empresa?

6) Tem algum registro formal de inovação?

7) Quais tipos de inovação a empresa já realizou? Marketing, Organizacional, Serviço ou Processo.

4 Competitividade

1) A inovação gera competitividade no setor cervejeiro?

2) Quais as ações consideradas de sucesso, pela empresa, afim de gerar competitividade?

3) Como é visto as ações dos concorrentes que geraram competitividade?