CEFET/RJ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO

# ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA “THE DOCTOR´S”: ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO EM CONFRARIAS NO MUNICÍPIO DE NOVA IGUAÇU/RJ

Luiz Antonio da Silva Junior

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre.

Orientadora: Alba Regina Pereira Rodrigues.

Nova Iguaçu

Agosto de 2023.

Cefet/RJ – Sistema de Bibliotecas – *campus* Nova Iguaçu

S586 Silva Junior, Luiz Antonio da.
Estudo de caso da cervejaria “The Doctor’s” : análise da participação em confrarias no município de Nova Iguaçu/RJ / Luiz Antonio da Silva Junior. - 2023.
114 f. : il. (algumas color.)

Dissertação (mestrado) Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, 2023.
Inclui bibliografias.
Orientador: Alba Regina Pereira Rodrigues.

1. Planejamento regional. 2. Redes de negócios - Pesquisa. 3. Cervejarias – Nova Iguaçu (RJ) – Estudo de casos. 4. Confrarias – Organização. 5. Planejamento estratégico – Cooperação. 6. Alianças estratégicas (Negócios). 7. Inteligência competitiva (Administração). 8. Desenvolvimento organizacional. 9. Pequenas e médias empresas. I. Rodrigues, Alba Regina Pereira (orient.). II. Título. CDD 338.9

Ficha catalográfica elaborada por: Vania Coutinho Gomes Andrade – CRB7-4952

ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA “THE DOCTOR´S”: ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO EM CONFRARIAS NO MUNICÍPIO DE NOVA IGUAÇU/RJ

.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Sistemas Produtivos, do Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca, CEFET/RJ, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de mestre.

Banca Examinadora:

gov.br Documento assinado digitalmente
ALBA REGINA PEREIRA RODRIGUES
Data: 23/10/2023 15:24:42-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Professora Dra. Alba Regina Pereira Rodrigues (CEFET/RJ) (Orientadora)

Professora Dra. Marta Lucia Azevedo Ferreira (CEFET/RJ)

Professor Dr. Breno Pereira de Paula (CEFET/RJ)

SUPLENTES

Professor Dr. José André Villas Boas Mello (CEFET/RJ)

Professor Dr. Fabiano Alves de Oliveira (CEFET/RJ)

Nova Iguaçu

Agosto de 2023.

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir a minha dissertação de mestrado, a trajetória e os desafios impostos pelo caminho trazem lembranças, e durante o percurso as transformações foram marcantes.

Agradeço à minha família, pela compreensão na ausência e motivação nos momentos mais difíceis.

Agradeço ao CEFET, por proporcionar ensino de qualidade, com ambiente inovador e participativo, motivando a nossa busca pelo conhecimento. Sinto-me honrado de participar do PPDSP, onde obtive momentos maravilhosos com o corpo discente e docente.

Agradeço imensamente o tempo que tive com meu orientador Ronaldo Bernardo Junior *(in memorian)*, que sempre compartilhou conhecimentos valiosos e manteve a porta do livre pensamento aberta para a evolução da ciência, e hoje presto às devidas homenagens. Obrigado por acreditar em mim.

A minha orientadora Alba Regina Pereira Rodrigues, por segurar a minha mão e guiar pelos caminhos do conhecimento e acreditar no propósito da pesquisa. Não tenho palavras para descrever, a imensidão do seu apoio. Espero contar com sua parceria nos novos caminhos.

Agraedecimento especial ao Criador, pois sem ele nada seria possível.

*“ Dentro de todos e de cada um, está um tesouro, que é preciso estudar ”.*

*Noam Chomsky*

## LISTA DE FIGURAS

### ARTIGO 1

Figura 1: O poder dos laços fracos ..... 22

### ARTIGO 2

Figura 1: Oportunidades em uma rede de negócios ..... 47

### ARTIGO 3

Figura 1: Cervejas registradas no MAPA ..... 69
Figura 2: Economia do município de Nova Iguaçu .....73
Figura 3: Prêmio *Mondial de La Bière* ..... 86
Figura 4: A rede da cervejaria *The Doctor´s* ..... 97
Figura 5: Cerveja Catharina Sour ..... 98
Figura 6: Stand da AMACERVA no evento Super Rio Expofoods 2021 ..... 99

## LISTA DE TABELAS

### ARTIGO 1

Tabela 1: Protocolo de revisão sistemática de literatura ..... 28

### ARTIGO 2

Tabela 1: Protocolo de revisão sistemática de literatura ..... 53

### ARTIGO 3

Tabela 1: Lista de confrarias presentes no oitavo festival de cervejeiros caseiros ..... 70
Tabela 2: Descrição dos entrevistados da cervejaria *The Doctor´s* ..... 83

# LISTA DE TABELAS

## ARTIGO 1

Quadro 1: Características dos laços fortes e fracos ..... 24

Quadro 2: Artigos selecionados na revisão sistemática de literatura ..... 29

Quadro 3: Itens identificados como desafios para a participação em confrarias ..... 34

## ARTIGO 2

Quadro 1: Benefícios e riscos das redes de negócios ..... 45

Quadro 2: Artigos selecionados na revisão sistemática de literatura ..... 54

Quadro 3: Itens identificados como riscos para a participação em confrarias ..... 57

## ARTIGO 3

Quadro 1: Etapas do protocolo de estudo de caso ..... 81

Quadro 2: Fontes da pesquisa documental ..... 81

Quadro 3: Critérios da seleção da unidade de análise ..... 82

Quadro 4: Categorias de análise ..... 84

Quadro 5: Os efeitos da cooperação dos membros das redes ..... 92

Quadro 6: Relação da cervejaria *The Doctor´s* na rede ..... 101

## RESUMO

ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA “THE DOCTOR´S”: ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO EM CONFRARIAS NO MUNICÍPIO DE NOVA IGUAÇU/RJ

A competitividade existente nos mercados globalizados estimula as buscas por novas conexões entre atores, com o objetivo de conquistar novos espaços para a expansão operacional. Quando os grupos possuem objetivos comuns, cria-se uma rede de negócios que desempenha papel fundamental na construção dos laços, possibilitando aos seus membros a conquista de vantagem competitiva. Micro e pequenas cervejarias utilizam das confrarias de cervejeiros artesanais como espaço de aprendizagem, compartilhamento de conhecimento, inovação e possibilidades de mitigar suas restrições de recursos, fundamentais para transpor os desafios contidos no mercado de cervejaria artesanal. Analisar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias artesanais em confrarias possibilita identificar fatores importantes para o desenvolvimento de cervejeiros artesanais? Para responder a essa questão, foram desenvolvidos três artigos científicos, sendo o primeiro uma revisão sistemática de literatura para identificar os principais desafios para micro e pequenas empresas em confrarias de cervejas artesanais; o segundo artigo segue a metodologia de revisão sistemática com o objetivo de identificar os riscos da participação de micro e pequenas empresas em confrarias; o terceiro artigo é uma pesquisa qualitativa com protocolo de estudo de caso único da cervejaria *The Doctor´s* no território de Nova Iguaçu-RJ. Os resultados mostram que a cervejaria selecionada utilizou de recursos disponíveis pelos membros da confraria para aumentar sua vantagem competitiva, fortalecer sua posição no mercado e auxiliar o desenvolvimento regional com utilização de mão de obra local e fornecedores regionais. Espera-se com esse estudo uma melhor compreensão dos efeitos da participação em redes de confraria de cervejeiros artesanais e ferramenta estratégica de crescimento sustentável.



**Palavras-chave:** Redes de Negócios; Fraternidade; Confraria; Cerveja Artesanal; Nova Iguaçu.

## ABSTRACT

ANALYSIS OF THE EFFECTS OF MICRO AND SMALL BREWERIES IN BROTHERHOOD IN NOVA IGUAÇU: THE DOCTOR´S CASE

Exiting competitiveness in globalized markets stimulate the search for new connections between actors, with the objetive of conquering new spaces for operational expansion. When groups have common goals, a business network is created that plays a fundamental role in building ties, enabling its members to gain competitive. Micro and small brewries use craft breweries as a space for learning sharing knowledge, innovation and possibilities to mitigate their resource constraints, which are fundamental to overcome the challenges contained in the craft brewery market. Does analyzing the effects of the participation of micro and small craft breweries in confraternities make it possible to identify important factors for the development of craft brewers? To answer this question, three scientific articles where developed, the first being a systematic literature review to identify the main challenges for micro and small companies in craft beer confraternities; the second article follows the systematic review methodology and aims to list risks of partipating in micro and small companies in confraternities; the third article is a qualitative research with a single case study protocol of The Doctor´s brewery in territory of Nova Iguaçu/RJ. The results show that the selected members of the fraternity to increase its competitive advantage, strengthen its position in the market and assist regional development with use of local labor and regional suppliers. This study is expected to provide a better understanding of the effects of participating in crafty brewery brotherhood networks and a strategic tool for sustainable growth.

**KEYWORDS:** business networks; brotherwood; confraternity; craft beer; Nova Iguaçu

# SUMÁRIO

**CAPÍTULO 1**.....9
**1. INTRODUÇÃO**.....9
**1.1 Contextualização e Problemática da Pesquisa**.....9
**1.2 Objetivos da Pesquisa**.....11
**1.2.1 Objetivo Geral**.....11
**1.2.2 Objetivos Específicos**.....12
**1.3 Procedimentos metodológicos**.....12
**1.4 Estrutura da Pesquisa**.....13
**CAPÍTULO 2**.....16
**2. ARTIGO 1**.....16
**3. ARTIGO 2**.....39
**1. INTRODUÇÃO**.....41
**2. REFERENCIAL TEÓRICO**.....43
**2.1 Controle de Riscos**.....43
**2.2 Riscos do Ambiente Interno e Externo**.....50
**2.3 Cooperação e cultura organizacional das confrarias**.....51
**3. METODOLOGIA**.....52
**4. RESULTADOS**.....53
**5. ANÁLISE**.....58
**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....59
**REFERÊNCIAS CONSULTADAS**.....60
**CAPÍTULO 4**.....63
**4. ARTIGO 3**.....63
**1. INTRODUÇÃO**.....65
**2. REFERENCIAL TEÓRICO**.....67
**2.1 Confrarias e o desenvolvimento das redes de negócios**.....67
**2.2 O desenvolvimento do município de Nova Iguaçu**.....72
**2.3 Competitividade e o mercado cervejeiro artesanal**.....74
**2.4 Cooperação estratégica**.....77
**3. METODOLOGIA**.....80

**4. RESULTADOS**.....84
**5. ANÁLISE**.....96
**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....102
**REFERÊNCIAS CONSULTADAS**.....104
**CAPÍTULO 6**.....108
**6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**.....108
**REFERÊNCIAS**.....111
**APÊNDICES**.....114
**APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA REFERENTE AO ARTIGO 3.**.....114
.....114
**APÊNDICE 2 – TRANSCRIÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS NAS ENTREVISTAS, REFERENTE AO ARTIGO 3.**.....115

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 Contextualização e Problemática da Pesquisa

O mercado globalizado transforma as relações entre as organizações, onde a competitividade ultrapassa os limites territoriais, influenciando estratégias empresariais para adaptação às mudanças ambientais, e assim conquistar novos mercados e sobreviver no mundo corporativo (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO,2019; KIM; HYEOK; SEOL,2018; KRAGH; ANDERSEN, 2009; TEECE, 2018).

O desenvolvimento de suas capacidades competitivas possibilita as empresas maior flexibilidade para enfrentar adversidades e ampliar possibilidades de sucesso (SHARAFIZAD; BROWN, 2020; TEECE, 2018). As organizações buscam conexões com empresas de pequeno e grande porte, onde os objetivos sejam comuns de compartilhamento de recursos e ativos para crescimento sustentável (MARTINS; LING, 2017; IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

As redes construídas através dos laços criam ambientes inovadores, onde os atores disponibilizam ideias importantes na construção de novas conexões. Dessa forma, os empreendedores regionais auxiliam no desenvolvimento regional, através da utilização da mão de obra local, criação de fornecedores regionais, disponibilidade de cursos para qualificação dos colaboradores e atraindo novos entrantes para a rede (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO,2019).

Ao interagir com outras organizações e estabelecendo objetivos comuns, cria-se uma rede de negócios que proporciona aos seus membros novos conhecimentos, inovação e otimização operacional (NEWMAN et al., 2018; KRAGH; ANDERSEN, 2009). As redes evoluem com os seus participantes, pois estimulam intereções e criação de laços para complementariedade de suas operações (MARTINS; LING, 2017; MUSSAPIROV et al., 2019).

As redes de negócios prosperam, com maior facilidade, em ambientes com grupos gestores que coordenam suas atividades (MUSSAPIROV et al., 2019). Quanto maior a formalização das conexões, maior a probabilidade de comprometimento dos seus membros, e

consequentemente, melhores resultados nos objetivos comuns (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021; MARTINS; LING, 2017; MUSSAPIROV et al., 2019).

A heterogeneidade dos participantes possibilita maior complementariedade de suas atividades, pois a variabilidade contribui para o enriquecimento intelectual da rede (ÖBERG, 2019; LA ROCCA et al., 2019). Redes com atividades inovadoras atraem novos entrantes, que são analisados através de suas características para serem aprovados como participantes, pois a abertura da rede a novos membros pode ser um risco, caso as regras internas estabelecidas não sejam respeitadas (KRAGH; ANDERSEN, 2009; KIM; HYEOK; SEOUL, 2018; LA ROCCA et al., 2019).

O desenvolvimento regional é beneficiado pela evolução das redes de negócios, pois seus membros investem na região, capacitando mão de obra, fornecedores e recursos para suprir as demandas operacionais (MARTINS; LING, 2017; PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Organizações de micro e pequeno porte são beneficiados com o crescimento das redes, onde o acesso a novos mercados são facilitados pelos laços construídos (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

De acordo com Sebrae (2019), micro e pequenas empresas (MPE´s) são empresas com faturamento até R$ 360 mil reais para micro empresas e R$ 360 mil reais à R$ 4,8 milhões de reais para empresas de pequeno porte. Sendo essa categoria mais beneficiada pela participação em redes, devido a sua restrição de recursos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Empresas de diferentes seguimentos utilizam dos benefícios presentes nas redes de negócios, uma vez que grupos com objetivos definidos e direcionados tem maior possibilidade de sucesso (MARTINS; LING, 2017). O varejo está entre os setores mais competitivos da economia, onde a utilização de redes de negócios é fundamental para o crescimento sustentável e sobrevivência das empresas (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2017). Dentre o setor do varejo, temos o mercado das cervejarias artesanais que demonstram crescimento de quatro novas cervejarias por semana no ano de 2018 (ABRACERVA, 2018).

As micro e pequenas cervejarias artesanais buscam inovação em insumos e no processo de produção para atender às exigências dos consumidores (SPINDLER, 2019). Para mitigar suas restrições de recursos, as cervejarias artesanais utilizam de redes para acessar

conhecimentos valiosos e expandir seus produtos em novos territórios (FALKOSKI; CASTRO; KUHL, 2020).

O mercado cervejeiro artesanal é marcado pela inovação e exclusividade de seus produtos, onde os fabricantes buscam representar sua cultura regional (CHINAKRAMONT; SUNANTA, 2021). As interações internas e externas dos atores são fundamentais para ampliar a cooperação e facilitar o acesso a novos mercados (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

As redes de negócios favorecem o fluxo de informações entre os membros, que utilizam desse ativo para aperfeiçoar suas operações. As conexões com laços fortes são marcadas pela confiabilidade, segurança e estabilidade ao longo do tempo como fatores predominantes. A inovação, criatividade e herogeneidade são presentes nos laços fracos que são responsáveis pelo dinamismo da rede (SHRAFIZAD; BROWN, 2020).

As redes possuem benefícios e riscos disponibilizados através dos laços fortes e fracos para seus participantes. Os benefícios de pertencer a redes são os contatos com atores inovadores, compartilhamento de recursos, confiabilidade, cooperação entre os membros, coordenação e flexibilidade. Os riscos presentes nas redes podem ser identificados pelos limites da utilização dos recursos disponibilizados, a estagnação criativa dos membros, a competitividade interna, a centralização das decisões da rede e a perda de identidade dos atores. O equilíbrio entre os benefícios e riscos possibilita acessar as oportunidades presentes nos ambientes das redes (KRAGH; ANDERSEN, 2009; KIM; HYEOK; SEOUL, 2018; LA ROCCA et al., 2019).

Diante do exposto, buscou-se analisar quais os efeitos da participação de MPE´s em confrarias de cervejeiros artesanais, pois as redes são importantes no desenvolvimento regional com suas conexões inovadoras trazem técnicas e formas operacionais que auxiliam a sobrevivência e crescimento de MPE´s, além do seu território de origem.

O primeiro artigo dedica-se a identificar os principais desafios para MPE´s em confrarias de cervejeiros artesanais; no segundo artigo identificar os riscos da participação de MPE´s em confrarias de cervejeiros artesanais, e, o terceiro artigo, análise da participação em confrarias com o “estudo de caso da cervejaria The Doctor´s”.

O estudo de caso possibilita a observação direta dos eventos e a aplicação de entrevistas aos participantes (YIN, 2015). Aos membros da Confraria de Cervejeiros da Baixada (CONCEBA), apenas uma cervejaria foi aprovada após os critérios de análise, a cervejaria The Doctor´s, que conquistou relevância no mercado cervejeiro artesanal.

Essa dissertação é composta por três artigos, onde são abordados temas inseridos nas redes de negócios. A seguir serão apresentados o objetivo da pesquisa, os procedimentos metodológicos e a estrutura da pesquisa.

## 1.2 Objetivos da Pesquisa

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal dessa dissertação é analisar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias artesanais em confrarias, no território de Nova Iguaçu/ RJ.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

**Artigo 1:**

- Identificar através de revisão sistemática de literatura os desafios enfrentados pelas MPE´s em confrarias de cervejeiros artesanais;

**Artigo 2:**

- Identificar através de revisão sistemática de literatura os riscos da participação de MPE´s em confrarias de cervejeiros artesanais;

**Artigo 3:**

- Analisar os efeitos da participação em confrarias de cervejeiros artesanais, através do estudo de caso da cervejaria The Doctor´s no território de Nova Iguaçu/RJ;

## 1.3 Procedimentos metodológicos

Nesta seção serão apresentados os protocolos de pesquisa utilizados para o desenvolvimento da dissertação, visto a composição em três artigos científicos.

O primeiro artigo com o título " Principais desafios decorrentes da participação de micro e pequenas empresas em confrarias de cervejeiros artesanais", para investigar como a literatura cienfífica vem abordando a participação de confrarias foi realizada revisão bibliográfica de literatura, utilizando as seguintes palavras-chave de busca: *"social networks" and "business networks"; "small business" and "entrepreneurship"*, pesquisado no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e google acadêmico. Foram selecionados apenas artigos acadêmicos revisados por pares, publicados em revistas internacionais e nacionais, com período de publicação a partir do anode 2012 a 2022. As bases de dados pesquisadas foram Web of Science, Scopus, DOAJ e Scielo. Os idiomas selecionados foram inglês, português e espanhol. Os critérios de exclusão são artigos duplicados nas bases de dados distintas. Após a leitura dos artigos e realizados os filtros descritos acima foram selecionados 24 artigos.

No segundo artigo que compõe a dissertação, utilizou-se novamente da metodologia de revisão sistemática de literatura para investigar como a literatura científica vem tratando os riscos da participação de MPE´s em confrarias. Foram efetuadas buscas nas bases de dados no portal de periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e google acadêmico, através das seguintes palavras-chave de busca: *"social networks"and "business networks" and "business networks" and "brotherhood"and "sisterhood" and "confraternity" and "entrepreneurship"*. As bases de dados pesquisadas foram Web of Science, Scopus, DOAJ e Scielo. Os idiomas selecionados foram inglês, português e espanhol. Foram escolhidos apenas artigos científicos revisados por pares. Após a leitura dos artigos, foram selecionados 24 artigos.

O terceiro e último artigo que compõe essa dissertação com o título "Estudo de caso da cervejaria The Doctor´s: análise da participação em confrarias no município de Nova Iguaçu/RJ". Foi utilizada pesquisa qualitativa, para uma análise integral do fenômeno (SPINDLER, 2019). A pesquisa foi classificada como observação não-participante, onde o pesquisador restringe-se a expectador do fenômeno (GIL, 2002). O pesquisador buscou

interação com fornecedores, clientes e empresários do setor, que, adicionados a pesquisa documental complementam a pesquisa. Para uma melhor compreensão, foi realizado o estudo de caso, seguindo os critérios do protocolo: visão geral do estudo de caso, procedimento de coleta de dados, questão da coleta de dados e guia para relatório do estudo de caso, que estão descritos no artigo, pois o protocolo deve ser seguido para maior confiabilidade (YIN, 2015).

O estudo de caso possibilita observação direta e aplicação de entrevistas com os participantes. As entrevistas são fundamentais para a coleta de informações densas e valiosas. O roteiro de entrevista com as perguntas foram divididos em categorias de análise, com base nas informações obtidas através de revisão de literatura e análise documental (SPINDLER, 2019).

### 1.4 Estrutura da Pesquisa

Esta dissertação é composta por cinco capítulos e seção de apêndice. A descrição geral de cada seção é apresentada a seguir:

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO: apresenta-se o tema, a problemática da pesquisa, sua relevância, os objetivos, metodologia utilizada e a estrutura geral.

CAPÍTULO 2 – ARTIGO 1: neste capítulo apresenta-se o primeiro artigo da dissertação, realiza-se revisão sistemática de literatura com o objetivo de investigar os principais desafios decorrentes da participação de micro e pequenas empresas em confrarias.

CAPÍTULO 3 – ARTIGO 2: neste capítulo, demonstra-se o segundo artigo que compõe a dissertação, onde busca-se através da metodologia de revisão sistemática de literatura, listar os riscos da participação de micro e pequenas empresas em confrarias de cervejeiros artesanais.

CAPÍTULO 4 – ARTIGO 3: neste último artigo da dissertação, investiga-se através de estudo de caso, a análise de participação em confrairias no município de Nova Iguaçu. Para essa análise, foi realizado estudo de caso único com a cervejaria The Doctor´s que pertence ao território selecionado e compreende todos os requisitos para a pesquisa e analisar os efeitos da participação da mesma na Confraria de Cervejeiros da Baixada Fluminense (CONCEBA).

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS: apresenta as conclusões, de acordo com os resultados apresentados pelos três artigos.

Na seção de Apêndice, encontram-se o roteiro da entrevista e a descrição das respostas realizadas no terceiro artigo da dissertação.

# CAPÍTULO 2

## 2. ARTIGO 1

## PRINCIPAIS DESAFIOS DECORRENTES DA PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM CONFRARIAS DE CERVEJARIAS ARTESANAIS


### RESUMO

O objetivo do presente estudo foi identificar os principais desafios decorrentes da participação de micro e pequenas empresas em confrarias. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura para identificar os principais desafios para micro e pequenas empresas em confrarias de cervejas artesanais. O principal achado deste estudo é a compreensão sobre os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na participação de confrarias. Embora diversos estudos abordem o contexto de micro e pequenas empresas participantes de redes empresariais, não foram identificados estudos científicos que especificassem os desafios para os participantes das confrarias. O estudo traz luz a essa questão, com o objetivo de mitigar essa lacuna. A compreensão dos desafios das micro e pequenas empresas ao participarem de confrarias fornece subsídios para a formulação de estratégias, o que possibilita o aperfeiçoamento contínuo dos participantes consequentemente a rede que estão inseridos. O valor desse estudo é demonstrar a importância de seu aprofundamento nas confrarias de cervejeiros artesanais, as quais são importantes para o desenvolvimento regional, mas restritos a pesquisas sobre a gestão e desenvolvimento dessas redes empresariais.


**Palavras-chaves:** redes de negócios; fraternidade; irmandade; confraria; participação em confraria

**ABSTRACT**

The objective of this study is to identify the mains challenges arising from the parcipation of micro and small companies in confraternities. A systematic literature review was carried out main challenges for micro and small companies in craft beer confraternities. The main finding of this study is the understanding of the main challenges in the companies in the participation of confraternity. Although severeal studies address the contexof micro and small companies participating in business networks, no scentific studies were identified that specified the challenges for the participants of the confraternites. The study sheds light on tihs issue, with the aim of mitigating gap. The understanding of the challenges of micro and small companies when participating in confraternities provides sibsidies for the formulation of strategies, which enables the continous improvement of the participants, consequently the network that they are inserted. The value of this study is to demonstrate the importance of its deepning in the confraternities of craft beer brewers, which are importante for regional development, but restricted to research of the management and development of these business networks.

**Keywords**: “social networks”and “business networks”; “brotherhood”and”sisterhood”and”confraternity”

## 1. INTRODUÇÃO

Com as constantes mudanças no mundo globalizado, as organizações buscam novas adaptações às mudanças ambientais internas e externas nos seus mercados de atuação (PASTORE; RICCIARDI; TOMAZZO, 2019). A conexão com outros atores presentes em redes de negócios é importante para a sobrevivência e conquista de novos mercados, pois traz oportunidades de capacitação e aprendizado, e contribui para o fortalecimento das capacidades competitivas (KIM; PARK; SEOL, 2018).

As organizações buscam ampliação da competitividade, e para isso, desenvolvem capacidades com os recursos disponíveis (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). Nesse processo elas são encorajadas a criar conexões, independente do porte, pois as interações no mundo globalizado transbordam os limites territoriais, e ajudam no compartilhamento de objetivos comuns de crescimento e de conhecimento, reduzindo as fragilidades existentes nos participantes da rede estabelecida (MARTINS; LING, 2017; IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

As redes de negócios são definidas como um sistema de empresas ligadas por objetivos comuns e compartilhamento voluntário de conhecimento e experiências (PASTORE; RICCIARDI; TOMAMASO, 2019). Os participantes da rede tendem a criar laços com pequenos grupos, onde a confiabilidade, intensidade e intimidade criam ambientes seguros para troca e compartilhamento de conhecimento (MUSSAPIROV et al., 2019).

O crescente fluxo comercial e de ativos entre as empresas ao longo do tempo estimula o nascimento de objetivos e interesses comuns, possibilitando o desenvolvimento de rede de negócios (NEWMAN et al., 2018). Micro e pequenas empresas (MPE) são beneficiadas com a criação de redes de negócios porque aproximam empreendedores e outros atores em busca de inovação e melhorias nas operações comerciais, além de otimização de custos e facilitação de acesso a ativos, principalmente, pela escassez de recursos na MPE (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

Uma das vantagens decorrentes da participação em rede é a possibilidade da troca de informações privilegiadas entre os membros, onde são demonstrados problemas e as indicações de soluções a serem desenvolvidas por participantes ou atores externos (MARTINS; LING, 2017). Esse movimento contribui para a evolução da rede, confirmando a

produção de benefícios mútuos aos associados e tornando a mesma mais atraente para novos entrantes (MUSSAPIROV et al., 2019).

Diversos setores da economia compartilham conhecimento e informações através das redes de negócios, e esse movimento não é restrito a determinados segmentos ou tamanho das organizações, uma vez que todas as redes com objetivos definidos geram benefícios mútuos aos seus membros (MARTINS; LING, 2017). Inclusive, empresas de grande porte estão cada vez mais dispostas a formar redes com as MPE's para a capacitação, o compartilhamento de conhecimento e o crescimento de redes sustentáveis, com objetivos tanto de suprir as necessidades das próprias operações, quanto contribuir ao crescimento das empresas de menor porte (MAINELA et al., 2017).

O varejo está entre os segmentos econômicos mais competitivos, sendo a utilização de redes um elemento importante para o crescimento sustentável de suas operações (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021). O mercado brasileiro varejista de cerveja artesanal tem apresentado crescimento, em média de 4 novas cervejarias por semana no ano de 2018, totalizando 889 cervejarias ativas no mercado nacional, registradas pelos órgãos fiscalizadores (ABRACERVA, 2018).

As MPE do ramo cervejeiro buscam qualidade e inovação em seus produtos e serviços, pois esse mercado possui alta concorrência, não apenas entre os cervejeiros artesanais, mas competem com as multinacionais com suas produções e distribuições em escala industrial e mundial (SEBRAE, 2019). O objetivo comum de redes de negócios é a definição das melhores estratégias, em conjunto com empresas que buscam o crescimento e o desenvolvimento das capacidades competitivas de forma coordenada (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

As redes de cervejarias artesanais recebem o nome de confrarias, onde constituem espaços físicos e virtuais para reunir informações gerais sobre cerveja artesanal, legislação, processos de fabricação, gestão empresarial e realização de eventos para divulgação da cultura cervejeira (ABRACERVA, 2018). As confrarias trabalham através dos conceitos de redes, pois seus membros são ligados por objetivos comuns, com trocas de informações importantes ao segmento do negócio, contribuindo para o desenvolvimento de seus participantes e a conquista de novos mercados (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Ao considerar a importância do desenvolvimento de MPE em confrarias, como um campo para pesquisa e análise de redes de negócios, pois a interação coordenada dos seus membros possibilita o crescimento da própria rede ao criar novos laços, e conquista de novos mercados com seus produtos e serviços. Como pergunta norteadora para essa pesquisa, tem-se: “Quais os efeitos da participação de cervejarias artesanais em confrarias no município de Nova Iguaçu / RJ?”.

A compreensão dos desafios das MPE´s ao participarem de confrarias, fornecem subsídios para o desenvolvimento de estratégias para o aperfeiçoamento dos seus membros e a sua rede.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Redes empresariais

A teoria das redes e suas aplicações, desde sua legitimidade e aceitação no campo científico, são utilizadas em diversas áreas, desde áreas da biologia à ciências sociais (HUMPLEY et al., 2019). A aplicação na área de ciências sociais aplicadas, o conceito de rede ganha campo fértil nas redes empresariais, porque analisaram a importância de possuir uma rede inovadora e dinâmica em ambientes competitivos (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015).

Anteriormente ao processo de criação de redes empresariais, os primeiros estudos sobre redes foram referentes as redes sociais pessoais, que são formadas por indivíduos que realizam interações, gerando laços entre si de acordo com o seu nível de contato e podem ser classificados como laços fortes ou laços fracos (HUMPLEY et al, 2019). Os laços onde as principais interações são determinadas pela confiabilidade e estabilidade entre os membros são chamados de laços fortes, de forma inversa, os laços fracos são conexões com agentes que não pertencem ao grupo de confiabilidade da rede, mas traz a rede novas ideias, conhecimentos, informações que ao serem compartilhadas oxigenam a rede (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

O Quadro 1 demonstra as características de laços fortes e fracos.

| Laços Fortes | Laços Fracos |
|---|---|
| Alta Confiabilidade | Baixa confiabilidade |
| Estático | Dinâmico |
| Padronização | Inovação |
| Homogeneidade | Heterogeneidade |
| Rigidez | Flexibilidade |

Fonte: O autor (2022).

Os laços familiares são exemplos de laços fortes, pois possuem confiabilidade e estabilidade nos relacionamentos entre os seus membros, sendo um ativo precioso na formação do indivíduo (ROOKS; KLYVER; SSERWANGO, 2016). A interação entre os membros de redes com laços fortes tem características estáticas, onde à busca pelo conhecimento é restrito, visto o contato realizado apenas com os membros presentes na rede (MUSSAPIROV et al, 2019).

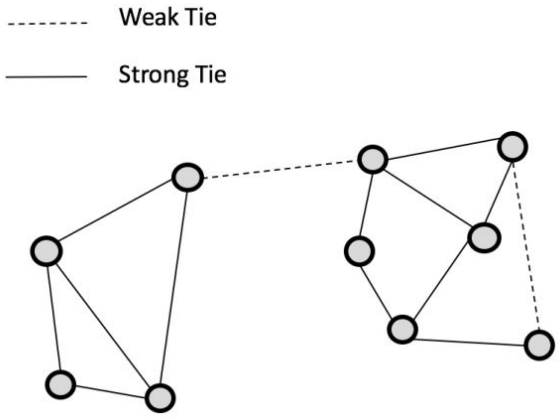
Os indivíduos pertencentes à rede familiar interagem com atores de outros grupos, seja em ambientes profissionais, comunitário e governamentais absorvendo novos conhecimentos que podem ser utilizados em soluções de problemas presentes na sua rede (MANTINS; LING, 2017). Os atores com disponibilidade de buscar em outras redes novos conhecimentos, e ao retornar para suas redes compartilham com seus membros o novo aprendizado adquirido, são fundamentais para a durabilidade e criatividade de uma rede, ou seja, o melhor de cada membro para a evolução e sustentabilidade da rede (CHRISTINA ÖBERG, 2019).

As pontes criadas entre as redes através dos laços fracos trazem benefícios mútuos aos seus participantes, pois trazem novos conhecimentos e experiências que são compartilhados e transformam a dinâmica da rede (MUSSAPIROV et al.,2019). Esse movimento de assimilação de novos conhecimentos favorece a inovação da rede e, consequentemente, a melhoria contínua dos seus membros, sendo esse conhecimento compartilhado a outras redes que os membros possam pertencer (KAMAL; HONORÉ; NESTOR, 2021).

A transmissão de conhecimento entre as redes acontece quando os atores mostram disponíveis para a troca, restringindo atitudes individualistas que impedem a ampliação da rede (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). A busca pela complementaridade de conhecimento através das conexões entre as redes, são facilitadas pelos laços fracos que constroem pontes inovadoras com benefícios a redes que participam desse processo (ELIADA GRIFFIN, 2014).

Na Figura 1 é demonstrado como funciona a ligação de laços fortes e fracos, sendo a ponte criada pelo laço fraco como conector a outro grupo.

Figura 1: O poder dos laços fracos.




Fonte: Granovetter (1973).

Desde o início da atividade comercial, as empresas buscam oportunidades de crescimento e maior competitividade para conquistar seus objetivos (VILJOEN; LEDINGOANE, 2020). Quando organizações, de todos os tamanhos, aprofundam o seu nível de relacionamento, onde a busca por conhecimento, fornecedores, serviços e resolução de problemas tornam-se os objetivos comuns, cria-se uma rede de negócios ou empresarial (HUMPHEY et al., 2019).

As redes de negócios são formadas por pessoas ou empresas envolvidas em relacionamento comerciais com objetivo em comum, onde os atores compartilham recursos e conhecimentos com os outros participantes, cooperando para o crescimento e consolidação do grupo (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Em ambientes altamente competitivos, essa aliança procura garantir maior sucesso nas operações de seus participantes, mitigando riscos e identificando oportunidades ambientais (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

No mundo globalizado, as empresas estão em constante contato com seus clientes, fornecedores e concorrentes (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). Onde o limite territorial foi ultrapassado e o isolamento empresarial torna-se impossível, estar conectado e realizar trocas de conhecimento e experiência é fundamental para a sobrevivência das empresas (KIM; HYEOK; SEOL, 2018).

Dessa forma, todas as atividades comerciais estão conectadas e pode-se considerar que nenhuma empresa é uma ilha isolada, assim como a natureza humana é destinada a interagir com o seu ambiente e os atores nele contidos (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). As organizações são gerenciadas por seres humanos, inseridos em suas redes próximas com laços fortes, onde a confiabilidade e segurança são atributos presentes com elos fortalecidos ao longo de anos de trocas benéficas, sendo que conexões com laços fracos são mais importantes para a expansão física e do conhecimento da rede, onde colaboradores trazem novas ideias e oxigenam todos os componentes da rede (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Grande parte dos modelos de rede é formada inicialmente por pequenos grupos, onde a interação, devido à proximidade, cria-se laços, e a dedicação dos membros ao sucesso dessa rede, podem ser observados pelo aumento da confiabilidade e trocas de conhecimento ao longo do tempo dedicado a essa rede (MUSSAPIROV et al., 2019). Os laços fracos são ligações mais distantes com membros que não pertencem ao grupo mais denso, devido a esse alcance a outros grupos e indivíduos, criam pontes entre grupos proporcionando a mobilidade de conhecimento e membros, onde novas trocas serão realizadas (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Sendo que, a presença de atores externos de diferentes culturas e especialidades nas redes possibilitam novas conexões aos participantes e enriquecimento intelectual da rede de negócios (ÖBERG, 2019; LA ROCCA et al., 2019). Órgãos governamentais, institutos de pesquisas e universidades são parceiros que contribuem com conhecimento e heterogeneidade nas redes colaborativas, esses novos entrantes trazem conhecimentos que complementam os atores e cria maior valor a rede (KIM; HYEOK; SEOL, 2018; MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

A construção das redes entre variadas entidades proporciona novas oportunidades de conhecimento e inovação (KIM; HYEOK; SEOL, 2018). Parceiros externos inseridos em ambientes inovadores com mão de obra qualificada para oferecer soluções para os desafios enfrentados pelos associados devem ser convidados a participar das redes (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

As redes de negócios e empresariais podem ser construídas por empresas de todos os portes (LAARI-SALMELA et al., 2017). As maiores beneficiárias são empresas de pequeno porte, pois seus recursos limitados inviabilizam grandes investimentos em ativos e recursos,

dessa forma, a participação em redes favorece o acesso a novas capacitações, qualificação para seus recursos internos, fornecedores confiáveis, contato com novas ferramentas comerciais e gestão (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As redes podem ser constituídas de maneira formal ou informal, sendo o primeiro constituído através de contratos e o segundo modelo com acordos verbais, sem validade jurídica (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). Quando a rede é composta por contratos formais, existe maior comprometimento dos seus membros, gerando resultados mais expressivos nas conquistas dos seus objetivos comuns (KAMAL; HONORÉ; NESTOR, 2021).

Redes de negócios com regras indefinidas geram conflitos internos dos seus membros, criam-se ambientes nocivos para a inovação e transmissão de conhecimento, com a possibilidade de evasão de atores fundamentais para uma rede competitiva (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). Os conflitos são observados com maior frequência em redes heterogêneas, onde os atores proporcionam conhecimentos diversos, em conjunto com as mudanças ambientais enfrentadas naturalmente, agravam as diferenças entre os laços, sendo necessário relembrar aos membros os objetivos e metas da rede (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

A seleção de novos membros nas redes, cria barreiras de proteção com o objetivo de evitar fragilidades nos elos das redes e possível enfraquecimento das conexões, sendo o acesso de um novo associado um risco para a própria rede (MOUZAS; HENNENBERG, 2015). A possibilidade de participação de membros heterogêneos fortalece e enriquece o fluxo de informação e conhecimento, pois a complementariedade disponível nos novos associados oferece soluções para suas rotinas na busca de soluções inovadoras (MARTINS; LING, 2017).

A estabilidade, competitividade e eficiência da rede são determinadas pela motivação e cooperação entre seus membros, assim como o grau de confiança presente nas trocas (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). A aprendizagem adquirida por um membro da rede pode ser compartilhada com outra rede, desde que não coloque a confiança da rede em risco, pois fornecer informações estratégicas a outras redes podem resultar em uma crise em todos os elos (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

Quando um membro pertencente a rede não obedecer às regras determinadas pelo grupo, e compartilha com outros grupos informações estratégicas sem a autorização, o mesmo

pode ser excluído (MOUZAS; HENNENBERG, 2015), porque a confiança entre os elos da rede é fundamental para a continuidade do grupo (MARTINS; LING, 2017).

A competitividade entre os membros da rede não estimula o desenvolvimento do grupo, visto que a cooperação entre seus participantes proporciona melhores resultados e benefícios (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Os membros diretores da rede são fundamentais para coordenar as atividades e manter a rede unida com objetivo definido (MUSSAPIROV et al., 2019).

Na formação de redes de negócios existem recursos raros que são estratégicos para as empresas participantes e não podem ser compartilhados com outros membros para não serem duplicados por concorrentes e outras redes (NEWMAN et al., 2018). Dessa forma, recursos e conhecimentos disponibilizados para uso comum da rede são compartilhados com os participantes da rede, mas não colocam em risco as estratégias competitivas de uma empresa (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

## 2.2 Confrarias e regionalidade

De acordo com o dicionário Aurélio, pode-se definir confraria como “associação laica que funciona sob princípios religiosos, fundada por pessoas piedosas que se comprometem a realizar conjuntamente práticas criativas, assistenciais, congregação, irmandade. Associação ou conjunto de pessoas do mesmo ofício, da mesma categoria ou que levam um mesmo modo de vida”.

As confrarias estabelecem ligações fortes entre seus membros, onde a confiabilidade é importante para a manutenção e sustentabilidade da rede (VLACHOU et al., 2021). O ambiente é fundamental para a criação de confrarias, pois essas redes são criadas regionalmente e seus atores estabelecem laços com a comunidade local (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018).

As comunidades locais estabelecem conexões com empresas regionais, cria-se uma rede de proteção ao empreendedor regional que é fundamental para os primeiros anos de vida da empresa (ROOKS; KLYVER; SSERWANGO, 2016). Empresas locais procuram ligações duradouras com seus consumidores, busca-se a criação da identificação da comunidade com a empresa (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018).

As empresas locais buscam associar-se a redes de negócios regionais, para troca de informações e conhecimento sobre mercado, fornecedores, tributação etc., qualquer assunto relevante ao setor de atuação, essas atividades são presentes no setor de confrarias de cervejarias artesanais (CIPOLLARO et al., 2021). As redes de negócios locais podem utilizar seus membros de forma estratégica, pois os associados possuem contatos em outras redes que contribuem com novos recursos para a rede, dessa forma, o equilíbrio de utilização dos laços fortes e fracos possibilita aos atores a conquista de novos mercados (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

As cervejarias artesanais, através das confrarias, buscam a identidade local através da conexão com a cultura regional, pois seus consumidores são diretamente ligados aos hábitos da comunidade, e estar atento a esse fato, favorece o crescimento da empresa (CIPOLLARO et al., 2021). As confrarias regionais são ligadas pelos laços fracos a confrarias de maior porte, onde podem utilizar dos recursos pertencentes a essas redes para conquistar oportunidades e transpor desafios (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

As mudanças ambientais exigem rápidas mudanças das cervejarias artesanais, visto seu mercado ser competitivo e a rápida adaptação as mudanças podem definir o destino empresarial (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). A busca pela complementariedade de recursos é verificada pelas MPE´s, pois seus recursos são escassos, e ter a possibilidade de compartilhar e cooperar com outros membros, possibilita maiores chances de sucesso as empresas da rede (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

## 2.3 Atuação das MPE´s em confrarias

Fator importante presente nas redes empresariais é a capacidade de melhorar a qualidade de vida dos seus associados (NEWMAN et al., 2004). O cotidiano do empreendedor é repleto de problemas e desafios a serem transpostos e a possibilidade de aprender com trajetórias de participantes mais antigos, favorece a resiliência e a sensação de bem estar para aos empreendedores (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

As mudanças ocorridas no mercado global têm influência no mercado regional devido a interligação proporcionada pelo mundo globalizado (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). As mudanças devem ser percebidas pelas MPE´s como fator de

sobrevivência, para as adaptações necessárias serem efetuadas e continuar com suas operações de forma saudável (MARTINS; LING, 2017).

Em ambientes de alta competitividade, as estratégias devem ser capazes de garantir o desenvolvimento das capacidades competitivas, principalmente MPE's que trabalham com restrição de recursos (KIM; PARK; SEOL, 2018). Atuar em conjunto, através das redes de negócios, possibilita a MPE utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de suas operações de maneira mais enxuta, observando-se uma vantagem referente as grandes empresas, a velocidade de adaptação e burocracia suprimida para atender novas demandas do mercado (LAARI-SALMELA et al., 2017; SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Empresas multinacionais são condicionadas a buscar interações com empresas locais para conseguir êxito na penetração da economia local e mitigar os custos de implantação (LAARI-SALMELA et al., 2017). Dessa forma, cria-se uma rede de fornecedores e parceiros de produtos e serviços, obedecendo aos padrões de qualidade das empresas multinacionais e através das pontes das redes de negócios chegarem até a cultura das MPE, que colhe os benefícios de qualificação e compartilhamento de conhecimento (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

A economia regional depende da atuação da MPE, pois essas empresas empregam e investem na economia local, transformando ativos financeiros em desenvolvimento para a população local (MARTINS; LING, 2017). O ganho para a economia local e desenvolvimento da qualidade de vida são expressivos, pois a rede criada entre uma multinacional e uma MPE trazem benefícios que não ficam retidos apenas na rede, pois a sociedade é diretamente afetada com a operação (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Com recursos e capacidades limitados, as MPE´s que conquistem a participação em múltiplas redes possibilitam a maior captação de ideias inovadoras e exemplos de implantação e sucesso em outros membros (HURMELINNA, 2018). Aos empreendedores presentes em outras redes, a renovação de ideias através de atores externos contribui para a inovação em suas empresas (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

As redes facilitam o acesso da MPE para a conquista de novos territórios, capacitação, qualificação de produtos e serviços, compartilhando com a comunidade local seus avanços e conquistas (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). A presença de múltiplas redes em um mesmo

território traz inovação e fortalecimento da economia local, sendo atrativo para novos parceiros externos e membros (MARTINS; LING, 2017).

## 3. METODOLOGIA

Para investigar os principais desafios da participação de MPE´s em confrarias, foi executada revisão bibliográfica sistemática de literatura utilizando as seguintes palavras-chave de busca: *social networks" and "business networks"; "small business" and "entrepreneurship*", pesquisadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *google* acadêmico. Foram selecionados apenas artigos acadêmicos revisados por pares, publicados em revistas internacionais e nacionais, com período de publicação a partir do ano de 2012 a 2022, compreendendo 10 anos de publicações científicas.

As revisões sistemáticas são utilizadas por diversas áreas do conhecimento, sendo fundamental como ponto de partida para pesquisas, onde a condução da investigação busca trazer luz a questões definidas. Os protocolos são importantes para auxiliar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (RODRIGUES, MELLO, DA GAMA AFONSO, 2019).

Na Tabela 1, verifica-se os protocolos utilizados para a realização da revisão sistemática de literatura (RSL), onde são demonstrados os objetivos, as bases de dados utilizadas*, strings* de busca, a data da coleta dos dados, os idiomas, seguidos pelos critérios de exclusão e inclusão.

Tabela 1: Protocolo de revisão sistemática de literatura

| **Item** | **Descrição** |
|---|---|
| Objetivo | Investigar como a literatura cientifica vem abordando a participação de empresas em confrarias |
| Bases de dados | Web of Science, Scopus, Doaj, Scielo, |
| *Strings* de busca | *"social networks"and"business networks";"brotherhood"and"sisterhood"and "confraternity"* |

| | |
|---|---|
| Data da coleta de dados | 17/02/2022 |
| Idioma | Inglês, português e espanhol |
| Periodo | 2012-2022 |
| Filtro 1 | Critérios de exclusão: Artigos duplicados em bases de dados distintas |
| Filtro 2 | Critérios de inclusão: Artigos científicos revisados por pares publicados em revistas científicas. |
| Filtro 3 | Leitura dos artigos |

Fonte: Elaboração própria.

## 4. RESULTADOS

Após a leitura dos artigos e realizados os filtros descritos no protocolo de revisão sistemática de literatura, foram selecionados 24 artigos que são demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2: Artigos selecionados na revisão sistemática de literatura.

| **Autores** | **Desafios identificados** | **Referências completas** |
|---|---|---|
| CIPOLLARO, Maria et al. | As microcervejarias crescem em todo o mundo e como utilizar das estratégias de marketing para alavancar resultados. | Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021. |
| CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo | Como as comunidades locais criam obstáculos a novos entrantes nas regiões, onde os pioneiros têm profundas ligações com os indivíduos. | Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry. **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018. |
| FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi | Os conflitos nas relações a partir da perspectiva de rede e as mudanças nos ambientes de negócios. | Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013. |
| HURMMELINA, Pia | Os parceiros podem pertencer a múltiplas redes com o objetivo de adquirir novos recursos e informações, mas importante | Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. |

| | | |
|---|---|---|
| | respeitar as regras de cada rede. | 113-127, 2018. |
| IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse | Ao possuir restrições de recursos, as PME´s são as maiores beneficiadas com as redes de negócios, | No manager is an island: culture in sensemaking of business networking. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018 |
| KAMAL, Darcy K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina | As empresas podem usar alianças, acessar insumos de alta qualidade e para criar e vender novos produtos. | When the weak are mighty: A t wo-sided matching approach to alliance performance. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021. |
| KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon | Como os negócios são interligados, a falha em um elo desta corrente pode afetar os negócios dos participantes. | The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018. |
| GRIFFIN-EL, Eliada | Microempresas locais através das redes de negócios regionais, obtêm ganho de valor e inovação, tornando-se mais competitivas. | Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014. |
| LAARI-SALMELA, Sari et al | Atuar em conjunto através das redes de negócios, possibilita a MPE utilizar os recursos disponíveis para o desenvolvimento de suas operações de maneira mais enxuta. | Strategic practices of subsidiary positioning in business networks. **IMP Journal**, 2018. |
| LA ROCCA, Antonella et al | Recursos e capacidades limitadas das novas redes podem levar a uma maior vulnerabilidade. | The role of supplier relationships in the development of new business ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019. |
| MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun | A participação de redes, gera maior aprendizagem, sendo um processo fundamental na inovação e competitividade para as organizações. | Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017. |
| MUSSAPIROV, | As empresas podem alcançar | Business scaling through outsourcing |

| | | |
|---|---|---|
| Khayrolla et al | estabilidade de negócios através de novos canais de distribuição, superando gargalos, multiplicidade de clientes e parceiros, dessa forma fomentando o processo de redes. | and networking: selected case studies**. Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019. |
| NEWMAN, Alexander et al | Quanto melhor a qualidade de um recurso disponibilizado por um membro, maior a capacidade de gerar benefícios mútuos para a rede. | Can Your Network Make You Happy? Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018. |
| ÖBERG, Christina | As redes são dinâmicas podendo sofrer mutações no decorrer da sua existência, e adaptação dos participantes às mudanças geram oportunidades. | . The role of business networks for innovation. **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019. |
| PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia | Em ambientes altamente competitivos as empresas procuram estratégias capazes de garantir vantagens competitivas, e melhores resultados econômicos. | Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020. |
| ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur | Os efeitos das redes em contextos coletivistas ou individualista e como influenciam no desenvolvimento dos seus membros, sendo analisadas empresas rurais e urbanas. | The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016 |
| SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry | Dentro das MPE´s, o desenvolvimento de redes pode desempenhar um papel significativo no crescimento sustentável, devido a restrição de recursos. | Regional small businesses' personal and inter-firm networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020. |
| MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, | Como a competição é analisada por microcervejarias em Porto Alegre e as estratégias adotadas | The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. **RAM. Revista de** |

| | | |
|---|---|---|
| ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M | pelas corporações. | **Administração Mackenzie**, v. 19, 2018. |
| MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C | A capacidade da rede em conectar ou desconectar de seus atores com agilidade, interfere diretamente na sua sobrevivência e crescimento. | Inter-cognitive representations in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015. |
| TEECE, David J | A elaboração, refinamento, e a implementação e a transformação dos negócios são resultados da coordenação correta de recursos de alto nível. | Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018. |
| THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter | Como as empresas reagem dentro de uma rede social estruturada e suas relações para negócios. | Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013. |
| WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira | Utilização de redes de negócios como uma estratégia para conquista de vantagem competitiva. O desenvolvimento e consolidação das redes são fundamentais para as empresas. | The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015. |
| VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M | Quando a ideia de criação do negócio tem originalidade, existe maior possibilidade de sucesso e crescimento. | Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020. |
| VLACHOU, Charisia et al. | O ambiente de negócios fortalecido é importante para o desenvolvimento de empreendedores e as estruturas tangíveis e intangíveis auxiliam nesse processo. | The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021. |

Fonte: Elaboração própria (2022).

Os ganhos mútuos observados pelas MPE´s são grandes atrativos para participantes de confrarias de empresas, essas redes possibilitam a seus membros mobilidade econômica e

acesso a recursos valiosos para crescimento sustentável (LAARI-SALMELA et al., 2018). Essas alianças proporcionam novos negócios e contatos, mas coordenar os interesses de seus membros podem gerar conflitos, dessa forma, os elos da rede são colocados a prova de confiabilidade e estarem prontos para descartar membros para a sobrevivência da rede (FINCH, ZHANG, GEIBER; 2013).

As restrições financeiras que são constatadas nas MPE´s, podem ser mitigadas pelo acesso aos recursos compartilhados nas redes (MOUZAS; HENNENBERG, 2018; IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Essa limitação de recursos pode fragilizar redes recém-criadas, pois os laços em desenvolvimento não sustentam conflitos entre os membros principais na coordenação e manutenção da rede (LA ROCCA et al.,2019; SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

A qualidade dos recursos disponibilizados pelos membros da rede, gera maior a capacidade de aprendizagem e cria-se conexões atrativas para membros de outras redes, fortalecendo os elos e inovação para suas atividades (NEWMAN et al., 2018). Como as MPE ´s estão inseridas em ambientes competitivos, manter-se em redes com recursos valiosos contribui para o fortalecimento de uma rede inovadora (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2020).

Uma característica importante para as redes são as capacidades de fazer adaptações no decorrer da sua existência, exigindo dos seus membros acompanharem as mudanças, pois durante o processo de adaptação, novas oportunidades são expostas e serão absorvidas pelos membros mais adaptados (CHRISTINA ÖBERG, 2019). Os desafios apresentados no cotidiano empresarial, como: gargalos produtivos, multiplicidade de clientes e parceiros, restrições orçamentárias, podem ter suas soluções com o auxílio dos membros da rede, ao disponibilizarem recursos e conhecimento para serem assimilados pelos seus pares (MUSSAPIROV et al., 2019).

A correta coordenação de recursos gera maior aprendizagem para a rede e diminuição dos conflitos entre seus membros (TEECE, 2018). Com o crescimento da rede, e, consequentemente, o aumento das interligações de negócios, a criação de regras mantém os participantes confiantes no objetivo da rede, e, dessa forma, o fluxo de conhecimento permanece (KIM; PARK; SEOL, 2018).

A heterogeneidade é uma atribuição importante das redes inovadoras, pois quanto maior a variabilidade de membros com conhecimentos diversos, maior a probabilidade de soluções para as adversidades empresariais (MARTINS; LING, 2017). As redes estáticas, onde a homogeneidade prevalece, não são atrativas para futuros candidatos a membros, e tornam-se obsoletas aos participantes atuais que podem buscar outras redes mais dinâmicas, para compartilhar inovação e dinamismo em todos os elos da rede tornando-se mais competitivo (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

A partir dos resultados mencionados acima, segue-se a seguir o Quadro 3, com os itens observados:

Quadro 3: Itens identificados como desafios para a participação em confrarias.

| **Itens** | **Descrição** |
|---|---|
| Confiabilidade | Determina a confiabilidade do empreendedor nos membros e na rede à qual pertence. |
| Qualidade | A qualidade dos participantes interfere diretamente na qualidade geral da rede. |
| Finanças | Recursos financeiros são restritos para MPE´s, pertencer a confrarias confere maior competitividade pois existe o compartilhamento de recursos na rede |
| Adaptação | As mudanças ambientais no mundo corporativo são constantes, trazendo aos empreendedores desafios de adaptação. |
| Heterogeneidade | Redes inovadoras possuem empreendedores de diversas formações e experiências, coordenar membros com diversidades é um desafio para as redes, pois os conflitos são parte desse modelo. |
| Regras | As regras criadas para assegurar a confiabilidade entre os elos da confraria, devem ser seguidas pelos membros para o sucesso da rede. |

Fonte: O autor (2022).

## 5. ANÁLISE

Os desafios enfrentados pelas MPE´s para pertencerem as confrarias, através das adaptações necessárias em seu ambiente interno, atendendo as mudanças no seu ambiente externo, e, dessa forma, permanecerem competitivas (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO,

2020). Para as MPE´s que participam de redes de negócios com o objetivo de crescimento no mercado, deve-se alinhar sua estratégia com confrarias inovadoras e heterogêneas (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

A confiabilidade é observada em redes com laços fortes e consolidada, sendo importante para a estabilidade da rede (HUMPLEY et al., 2019). Ao criar redes com confiabilidade, barreiras são observadas para o desenvolvimento de laços fracos, importantes para a flexibilidade e inovação, e buscar o equilíbrio entre esses fatores faz a rede permanecer atrativa para os membros atuais e futuros (MUSSAPIROV et al., 2019).

A capacidade da rede para atrair e desenvolver membros qualificados, interfere diretamente na rede ao possibilitar ambiente inovador e compartilhamento de conhecimento aos participantes (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013). A seleção de membros com o objetivo de garantir a qualidade da rede, assegura o seu crescimento a longo prazo (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO,2019).

As restrições financeiras presentes na MPE´s são um desafio a ser ultrapassado, e participar de redes possibilita mitigar esse fator, pois o acesso a recursos disponíveis na rede, através das experiências dos associados, traz soluções para problemas operacionais e gestão (LA ROCCA et al., 2019; SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

O ambiente interno e externo das MPE´s estão em constante mutação, acompanhar as mudanças é um grande desafio para os participantes de confrarias (ÖBERG, 2019). As redes de negócios dinâmicas possuem recursos e conhecimentos a serem compartilhadas com seus membros, que são úteis para adaptação as mudanças ambientais (MUSSAPIROV et al., 2019).

Ao compor a rede com atores heterogêneos, agregando participantes com diversas formações e experiências ligadas a outras redes distintas, possibilita a MPE´s enriquecimento intelectual (LA ROCCA et al., 2019). Esse conhecimento heterogêneo exerce a função de complementar as fragilidades dos membros, desenvolvendo novos laços e ampliando as conexões internas e externas na rede (ÖBERG, 2019). Aos coordenadores das redes cabe a gestão da heterogeneidade dos membros, evitando a competitividade interna e, consequentemente, conflitos que são entraves para o desenvolvimento da confraria (HURMMELINA, 2018; PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Para evitar conflitos internos, as redes desenvolvem regras próprias para assegurar o ambiente saudável para assegurar o fluxo de conhecimento e acesso aos recursos disponíveis na rede (MOUZAS; HENNENBERG, 2015). A falta de normas pode contribuir para a redução da vida útil da rede, pois seus participantes buscam ambiente motivador e seguro para compartilharem conhecimento e recursos, assim como suas estratégias e experiências (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade no mundo corporativo influencia as estratégias de grandes empresas e MPE´s, adaptar-se as mudanças ambientais na velocidade necessária é um desafio aos empreendedores. As confrarias proporcionam, principalmente para as MPE´s, benefícios mútuos que são fundamentais para conquistar crescimento sustentável.

Ao compreender os principais desafios enfrentados pelas MPE´s no ambiente de confrarias, possibilita aos gestores a formulação de estratégias para a participação em redes de negócios.

Os principais desafios a participação de MPE´s em confrarias estão a confiabilidade da rede, a qualidade de seus membros, as adaptações ambientais, a heterogeneidade que pode gerar conflitos internos e a regulamentação através de regras.

Os gestores que buscam melhores resultados para suas empresas e estão inseridos em confrarias, devem utilizar dos recursos disponíveis na rede para a formatação de estratégias competitivas.

O tema sobre redes de negócios é abrangente, e trazer luz a questão dos desafios das empresas auxilia as MPE´s para uma melhor gestão, sendo necessários estudos futuros para analisar os riscos em busca da participação de confrarias.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ABRACERVA. Disponível em: http://www.abracerva.com.br/dados-estatísticas. Acesso em: 30 nov. 2021.

CIPOLLARO, Maria et al. *Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy*. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021.

CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo. *Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry*. **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018.

DATA SEBRAE. Disponível em < http://www.datasebrae.com.br/up-content/2019/10/censo-cerveja-geral> Acesso em: 30 nov. 2021

FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi. *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013.

GRIFFIN-EL, Eliada. *Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs.* **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014.

HURMELINNA, Pia. *Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 113-127, 2018.

IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse. *No manager is an island: culture in sensemaking of business networking.* **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

KAMAL, Darcy K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina. *When the weak are mighty: A t wo-sided matching approach to alliance performance*. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021.

KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon. *The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem*. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

LA ROCCA, Antonella et al. *The role of supplier relationships in the development of new business ventures*. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019.

LAARI-SALMELA, Sari et al. *Strategic practices of subsidiary positioning in business networks*. **IMP Journal**, 2018.

MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun. *Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks*. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017.

MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M. *The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C. *Inter-cognitive representations in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015.

MUSSAPIROV, Khayrolla et al. *Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies.* **Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019.

NEWMAN, Alexander et al. *Can Your Network Make You Happy? Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being*. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018.

ÖBERG, Christina. *The role of business networks for innovation*. **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019.

PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia. *Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy*. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020.

RODRIGUES, Ariele Silva Moreira; MELLO, José André Villas Boas; DA GAMA AFONSO, Herlander Costa Alegre. Desenvolvimiento estimulado por empreendedorismo em incubadoras de empresa: Uma revisão sistemática. **MÉI: Métodos de información**, v. 10, n. 19, p. 1-27, 2019.

ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur. *The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda.* **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016.

SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry. *Regional small businesses' personal and inter-firm networks*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

TEECE, David J. *Business models and dynamic capabilities*. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. *Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013.

VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M. *Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg*. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020.

VLACHOU, Charisia et al. *The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint*. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. *The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015.

# CAPÍTULO 3

## 3. ARTIGO 2

## RISCOS DA PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM REDES DE CERVEJARIAS ARTESANAIS

**RESUMO**

O objetivo do presente estudo é enumerar os principais riscos decorrentes da participação de micro e pequenas empresas em redes de cervejarias artesanais. Realizou-se uma revisão sistemática de literatura para listar os principais riscos para micro e pequenas empresas em confrarias de cervejas artesanais. O principal achado deste estudo é a determinação sobre os principais riscos encontrados pelas micro e pequenas empresas na participação de confrarias de cervejas artesanais. Diversos estudos abordam os benefícios de micro e pequenas empresas ao participarem de confrarias de cervejeiros artesanais, mas não foram identificados estudos que listem os riscos de participação em confrarias. O estudo traz luz sobre essa questão, com o objetivo de mitigar essa lacuna. Ao listar os riscos das micro e pequenas empresas inseridas em confrarias, obtêm-se fatores que devem ser mitigados nas estratégias dos membros, para melhor aproveitamento dos benefícios da rede. O valor desse estudo é demonstrar a importância das confrarias de cervejeiros artesanais, as quais são importantes para o desenvolvimento regional, e os riscos que devem ser mitigados pelos seus participantes para a continuidade e desenvolvimento das redes.

**Palavras-chaves:** redes de negócios; fraternidade; irmandade; confraria; participação em confraria

**ABSTRACT**

The objective of this study is to list the main risks arising from the participation of micro and small companies in craft brewery networks. A systematic literature review was carried out to list the main risks for micro and small companies in craft beer confraternities. The main finding of this study is the determination of the main risks encontered by micro and small companies in the participation of craft beer confraternities. Several studies address the benefits of micro and small companies when participating in confraternities of craft brewers, but no studies were identified that list the risks of participating in confraternities. The study sheds light on this issue, whith the aim of mitigating this gap. When listing the risks of micro and small companies inserted in confraternities, factors are obtained that must be mitigated in the strategies of the members, for a better use of the benefits of the network. The value of this study is to demonstrate the important of craft breweries, which are important for regional development, and the risks that must be mitigated by their participants for the continuity and development of networks.

**Keywords**: “social networks”and “business networks”; “brotherhood”and”sisterhood”and”confraternity”

# 1. INTRODUÇÃO

As mudanças do mundo globalizado trazem novos desafios para as empresas, principalmente micro e pequenas empresas (MPE) que buscam soluções estratégicas para adaptações as mudanças ambientais (PASTORE; RICCIARDI; TOMAZZO, 2019). A conexão com outras organizações visando a conquista de novos mercados, aprendizagem e inovação proporciona as MPE´s maior capacidade de atuação em cenários empresarias dinâmicos (KIM; PARK; SEOL, 2018).

As conexões executadas entre as organizações de portes variados são fundamentais para a ampliação dos mercados, onde a estratégia de compartilhamento de recursos auxilia na conquista dos objetivos comuns (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). Os laços criados pelos membros da rede transbordam os limites físicos regionais e amplificam a transferência de conhecimento e inovação, dessa forma cria-se um ambiente de complementariedade das atividades exercidas pelos membros da rede e proporciona crescimento sustentável para a rede (MARTINS; LING, 2017; IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

Pode-se definir rede de negócios como organizações conectadas com objetivos comuns, havendo o compartilhamento de recursos, conhecimento e inovação para o desenvolvimento dos seus membros, e, consequentemente, da rede (PASTORE; RICCIARDI; TOMAMASO, 2019). Os benefícios gerados pelo compartilhamento de recursos importantes pelos participantes da rede de negócios são absorvidos e laços de confiabilidade são criados, para o compartilhamento de conhecimento de forma segura e confiável (MUSSAPIROV *et al*., 2019).

Com o avanço dos negócios globais, onde a operação comercial era restrita a presença física, acordos eram firmados apenas presencialmente, foram substituídos por vendas *online* através de plataformas digitais, e para vantagem competitiva, as redes de negócios são um importante veículo para penetrar em novos mercados (NEWMAN *et al*., 2018). As MPE são as principais beneficiadas com a participação de redes de negócios, pois possuem restrição de recursos, e, através das redes, aproximam-se de outros empreendedores

e atores para o desenvolvimento de atividades comerciais, e, cooperam com a evolução da rede (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

Redes de negócios que detêm membros com recursos valiosos e conquistam sucesso em suas atividades, são atrativos para novos entrantes, sendo necessária a avaliação dos membros da rede para evitar conflitos internos com novos entrantes, que não compartilham dos objetivos comuns dessa rede (MUSSAPIROV *et al*., 2019).

Empresas do ramo de varejo buscam redes de negócios, visto que o segmento econômico que está inserido é extremamente competitivo, para utilizar de todos os benefícios (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021). Dentro do segmento de varejo temos a fabricação e comercialização de cervejas artesanais, que apresenta crescimento acentuado no mercado brasileiro, totalizando 889 cervejarias artesanais, registradas em órgãos fiscalizadores (ABRACERVA, 2018).

As cervejarias artesanais produzem para consumidores exigentes, que buscam qualidade e originalidade nas formulações do produto (SEBRAE, 2019). A MPE de cerveja artesanal associam-se com outras cervejarias com o objetivo de compartilhar conhecimento, insumos, recursos, experiências para evoluir como organização e expandir a sua marca (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

A associação de membros de cervejarias artesanais tem como objetivo comum conquista de mercado consumidor, compartilhamento de conhecimento e inovação, sendo denominadas confrarias (ABRACERVA, 2018). As cervejarias artesanais que participam de confrarias compartilham dos benefícios presentes nas trocas entre os membros, mas existem fatores que podem trazer riscos para os participantes e para a continuidade e desenvolvimento da rede (IVANOVA – GONGNE ; TORKKELI, 2018).

As confrarias abrangem MPE com culturas organizacionais heterogêneas que devem ser respeitadas, mas encontrar o equilíbrio é fundamental para evitar conflitos internos (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Assim como a competitividade é benéfica para a evolução da rede, todavia, caso não seja controlada, é um risco para a evolução da mesma, pois dificulta o fluxo de compartilhamento de recursos e conhecimento (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

O cenário ideal seria um ambiente onde as empresas voluntariamente compartilhassem seus recursos, sem a necessidade de regras específicas entre os membros, mas esse estágio evolutivo confronta com a competitividae interna e externa para conquista de mercados consumidores (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

Organizações imaturas devem ser evitadas para participação em redes, pois as diretrizes e regras contidas nessas, que devem ser respeitadas, podem ser impactantes para os novos membros, e, dessa forma, influenciar negativamente toda a rede (LEDINGOGNE; VILJOEM, 2020).

O desenvolvimento de MPE através de confrarias é um importante campo para pesquisa e análise das redes de negócios, sendo a identificação dos riscos de pertencer a confrarias uma informação estratégica para empreendedores. Como pergunta norteadora para a pesquisa, tem-se: “Quais os principais riscos da participação de micro e pequenas empresas em confrarias de cervejarias artesanais?”.

A identificação dos riscos das MPE´s na participação de confrarias, fornecem dados para o aprimoramento de suas estratégias, e, consequentemente, a evolução das redes de negócios.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Controle de Riscos

Um objetivo presente na maioria das redes de negócios é mitigar os riscos para os seus membros, principalmente, em ambientes competitivos e instáveis, presentes nos mercados atuais, onde as decisões comerciais devem ser alinhadas com planejamento estratégico (CHRISTIAN ÖBERG, 2019). Os membros devem ser flexíveis para adaptarem-se as mudanças internas e externas, pois a velocidade de assimilação de conhecimento e ativos é fundamental para a manutenção e crescimento da rede (TEECE, 2018).

Os recursos disponibilizados nas redes favorecem as organizações que buscam crescimento comercial e econômico, assim como, a possibilidade de novas conexões com atores internos e externos, com maior capilaridade de fluxo de informações, a possibilidade de sucesso em suas atividades é elevada (LANG; FRANK, 2019). Empresas de grande porte

utilizam das redes para ganho de competitividade, visam associar-se a MPE para a conquista do consumidor regional e ampliar sua participação nos mercados onde seus novos parceiros estejam consolidados. Essa aliança com redes de negócios regionais pode prejudicar o desenvolvimento dos membros mais antigos, pois utilizam do seu poder financeiro para alinhar as atividades da rede para seu benefício próprio, prejudicando a evolução e crescimento sustentável dos participantes (MAINELA *et al*., 2017).

A restrição de recursos e ativos são entraves para o crescimento de MPE, pois competir com empresas de maior porte e maior oferta de recursos desequilibra as oportunidades, sendo necessário utilizar de ativos de redes para conquistar novos mercados (LANG; FRANK, 2019). Dessa forma, a procura por redes de negócios por MPE torna-se estratégica e possibilita benefícios mútuos para seus membros ao proteger suas operações, compartilhar ativos e recursos para evolução da rede (MARTINS; LING, 2017).

Para uma melhor utilização dos recursos, os coordenadores das redes de negócios criam regras para preservar recursos valiosos e para benefício a longo prazo dos usuários da rede (NEWMAN et al., 2018). Os membros, ao perceberem ambiente fértil e seguro para o compartilhamento de recursos, facilitam a transferência de conhecimento, e, consequentemente, inovação (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Dentre os recursos valiosos existe o capital humano, que impulsiona MPE com criatividade e inovação, e, sendo alvo de disputa entre membros de uma rede, causa atritos e uma competição desnecessária, criando entraves para o desenvolvimento de negócios (VLACHOU *et al*., 2021). Algumas empresas podem ser mais atrativas que outras dentro da rede, dessa forma, talentos podem migrar para melhores rentabilidades e propostas, esse movimento traz conflitos para a rede, onde as regras informadas pelos coordenadores devem mitigar essas situações (CIPPOLARO *et al*., 2021).

A utilização de recursos e ativos ociosos disponibilizados para outros membros da rede, auxilia no processo de conhecimento entre os participantes, e, proporciona a elaboração de soluções para problemas próprios e coletivos presentes na rede, sendo importante a criação de regras para limitar a utilização desses recursos, para não gerar conflitos internos (CIPPOLARO *et al*., 2021; THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

As regras criadas para coordenar a rede de negócios devem ser objetivas e claras para respeitar a individualidade de cada membro e criar interdependência entre os participantes

(OLSEN *et al*., 2014). Aqueles que desrespeitam as regras devem ser descartados para evitar problemas internos, e, possíveis desistências de atores importantes para o aperfeiçoamento da rede (CHRISTIAN ÖBERG, 2019).

A seleção de novos membros deve ser criteriosa e todos os membros pertencentes a rede devem participar do processo, dessa forma, com a pluralidade de opiniões, a solicitação de acesso do novo membro será examinada por óticas diferentes, nesse momento, os coordenadores da rede não devem centralizar as decisões, pois compromete a flexibilidade e heterogeneidade da rede (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013). Os vícios de gestão gerados por membros em seus projetos comerciais particulares, não podem ser absorvidos pelas organizações contidas nas redes, pois podem causar atritos e evasão de membros importantes (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

A flexibilidade da rede de negócios em compreender as mudanças ambientais e orientar os seus membros para as melhores soluções é um grande benefício da rede de negócios, que depende da qualidade dos seus membros para conquistar êxito nessa mudança e refazer a rota para alcançar os objetivos (CHRISTIAN ÖBERG, 2019). A flexibilidade é importante para o sucesso na rede, mas deve ser limitada para não perder a identidade e objetivos próprios dos seus membros, pois as estratégias individuais devem ser sólidas e alinhadas para evitar conflitos internos (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013). No Quadro 1, observa-se os benefícios e os riscos das redes de negócios.

O Quadro 1 demonstra os benefícios e os riscos das redes de negócios.

| **Benefícios** | **Riscos** |
|---|---|
| Recursos compartilhados | Limites de utilização |
| Confiabilidade | Estagnação |
| Cooperação | Competição |
| Coordenação | Centralização |
| Flexibilidade | Perda de identidade |

Fonte: Próprios autores (2022).

A longo prazo, existe a possibilidade dos laços entre os membros tornarem-se fortes e confiáveis, devido ao contato contínuo e a capacidade de enfrentar adversidades em conjunto (ROOKS; KLYVER; SSERWANGO, 2016). O risco dos laços fortes é a estagnação que pode ocorrer com os membros da rede, tornando-as redes estáticas e pouco atrativas para participantes de qualidade, pois perde seu caráter inovador e dinâmico (MUSSAPIROV *et al*, 2019).

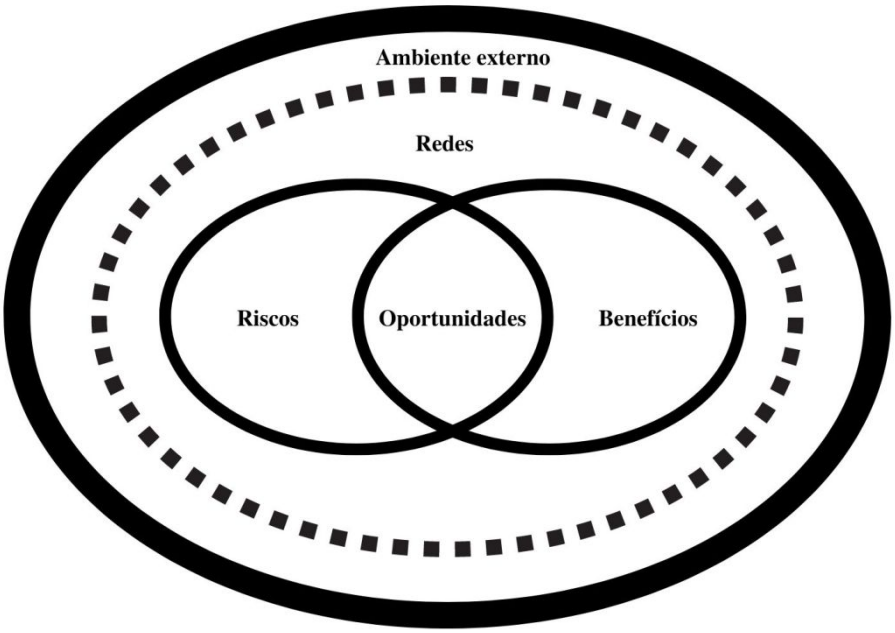
A rede familiar pode criar bloqueios para a proteção dos seus membros, essa ação prejudica a formação de conexão com outras redes, cria-se um ambiente estático onde as trocas de conhecimento são feitas apenas entre os próprios membros (MANTINS; LING, 2017). A rede que não busca contatos com atores pertencentes a outras redes, perde sua capacidade de inovação, e, consequentemente, atratividade para manter seus membros e conquistar novos participantes (CHRISTINA ÖBERG, 2019).

Além desse aspecto, a centralização de poder prejudica o avanço das trocas entre membros da rede, principalmente, entre atores que não pertencem ao núcleo de confiabilidade da rede (KAMAL; HONORÉ; NESTOR, 2021).

A transmissão de conhecimento deve ser executada de maneira direta e confiável, sem caráter individualista, estimulando a troca de informações, mas respeitando a importância de conhecimentos estratégicos, que sendo compartilhados em outras redes, pode trazer consequências negativas a sobrevivência da mesma (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). A busca pela complementaridade de conhecimento através das conexões entre as redes, são facilitadas pelos laços fracos, que constroem pontes inovadoras com benefícios mútuos (ELIADA GRIFFIN, 2014).

Na Figura 1 é demonstrado como as oportunidades estão presentes na rede, em conjunto com riscos e benefícios.

Figura 1: Oportunidades em uma rede de negócios.




Fonte: Próprios autores (2022).

Parceiros com maturidade empresarial, onde seus objetivos e estratégias estejam consolidados, são fatores importantes para a continuidade da rede, pois empresas que não estejam nesse estágio, não devem associar-se a redes de negócios (VILJOEN; LEDINGOANE, 2020). Problemas operacionais relacionados com fornecedores, serviços e órgãos governamentais, têm sua solução simplificada pelos contatos existentes nas redes de negócios (HUMPHEY *et al.,* 2019).

Os relacionamentos entre os membros são analisados por vários fatores, alguns membros podem interagir mais com outros, devido a questão da afinidade (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). As conexões particulares, que não interferem nos objetivos principais da rede, são fundamentais para aprofundamentos dos laços, pois estimulam a confiabilidade para transmissão de conhecimentos e compartilhamento de recursos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As MPE´s possuem dificuldades para garantir sua fatia no mercado consumidor, busca suas bases iniciais na sua região, para conquistar maturidade e alcançar outros mercados (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). A conquista de outros mercados, deve ser realizada de forma gradual, e, auxiliada por membros da rede para mitigar riscos (KIM; HYEOK; SEOL, 2018).

Como nenhuma empresa é uma ilha isolada, pois as interações fazem parte do cotidiano e são importantes para a sua evolução, o mesmo acontece com as redes que buscam outras, com menor ou maior porte, para criar conexões, e, por conseguinte, novas oportunidades para seus membros (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Naturalmente, a associação de MPE´s para a criação de redes tem o início regionalmente, pois essa proximidade facilita o compartilhamento de conhecimento com segurança e confiabilidade, mas ao iniciar o processo de expansão, as possibilidades de conquistas de novos mercados e aperfeiçoamento de operação são ampliadas, assim como os riscos (MUSSAPIROV *et al*., 2019).

No processo de expansão das redes, novos atores com diferentes culturas podem ser convidados para participar delas, esse processo pode ocasionar atritos com antigos membros, que podem criar bloqueios para os novos entrantes (ÖBERG, 2019; LA ROCCA *et al*., 2019). Quanto mais heterogênea for a composição de uma rede, maior a probabilidade de complementariedade entre suas operações e oportunidades de soluções de problemas em comum (KIM; HYEOK; SEOL, 2018; MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

Redes construídas com bases sólidas, com atores variados e capacitados, contribuem para uma rede inovadora (KIM; HYEOK; SEOL, 2018). Seus membros devem procurar atores externos inseridos em ambientes inovadores para compartilhar seu conhecimento. A divulgação dessa seleção para a rede em sua totalidade, evita possíveis atritos internos (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

Como as redes de negócios podem ser constituídas de empresas de portes variados, empresas multinacionais podem participar de redes comerciais locais ou adquirir MPE´s que sejam membros dessas redes (LAARI-SALMELA *et al.,* 2017). As MPE´s serão beneficiadas pelos recursos e ativos disponibilizados por empresas de grande porte, mas as regras estabelecidas pela rede devem ser aplicadas a todos os membros, sem exceção, para evitar desconfianças internas (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As regras criadas pela coordenação da rede visam a proteção de seus membros de riscos internos e externos (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). Os conflitos internos são frequentes em redes com membros com alto índice de heterogeneidade, mas os objetivos da rede se sobrepõe a esses conflitos, pois a evolução da rede depende do equilíbrio entre os membros (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

Novos membros trazem oxigenação de ideias e recursos complementares para a rede, seja através de novos fornecedores ou conexões com órgãos governamentais e institutos de pesquisa que contribuem de forma significativa para a ampliação do conhecimento dos membros da rede (MOUZAS; HENNENBERG, 2015). A heterogeneidade de novos membros é um desafio, assim, estimular a elaboração de ideias inovadoras em convergência com o objetivo comum são importantes para a evolução individual e coletiva da rede (MARTINS; LING, 2017).

A busca pela estabilidade, competitividade e eficiência são objetivos comuns entre empreendedores, pois evidencia o sucesso de sua caminhada empresarial (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Ao compartilhar exemplos de sucesso em suas redes, os membros adquirem novos conhecimentos para adaptarem as suas realidades empresariais (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

A competitividade é um estimulante presente no mundo corporativo, sendo fundamental para o desenvolvimento de bens, produtos e serviços de maneira inovadora ao mercado consumidor (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Informações, ativos e conhecimentos estratégicos devem ser protegidos pela rede, e, multiplicado em outras redes após aprovação (MUSSAPIROV *et al.,* 2019).

Os riscos presentes nas redes de negócios não diminuem os benefícios adquiridos nas trocas de ativos e conhecimentos entre os membros, que auxiliam os empreendedores a enfrentar as adversidades do mundo globalizado e competitivo (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). Ao mitigar os riscos presentes nas conexões entre redes, os participantes conquistam novas oportunidades de negócios e crescimento de suas atividades (MARTINS; LING, 2017)

## 2.2 Riscos do Ambiente Interno e Externo

As dificuldades encontradas nos ambientes internos da rede, como competitividade entre membros, queda da confiabilidade e choques culturais, diminuem o poder de capacitação das redes para adaptação as mudanças externas (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Os conflitos internos criam barreiras para a flexibilidade, dificultando a assimilação de novos conhecimentos e a possibilidade de atitudes inovadoras (TEECE, 2018).

A instabilidade dos ambientes externos, com as mudanças constantes do mercado consumidor, legislações, mão de obra e competitividade internacional, são fatores impactantes para as empresas de portes variados, principalmente para MPE´s, devido a sua restrição de recursos (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015). Em locais remotos, a escassez de parceiros de qualidade é um desafio para a durabilidade e desenvolvimento de redes de negócios, visto que o compartilhamento de recursos e ativos fica restrito, sendo necessária a busca de parceiros em outro território (KIM; HYEOK; SEOL, 2018).

As MPE´s que atuam em ambientes rurais ou pouco atrativos para atrair investimentos e parceiros de qualidade, sofrem com evasão de talentos e ativos raros, importantes para o desenvolvimento empresarial (VLACHOU *et al*, 2021). As redes de negócios, através das tecnologias e plataformas digitais, aproximam empreendedores e facilitam as trocas de conhecimentos, mitigando a distância física entre eles (KIM; HYEOK; SEOL, 2018).

As comunidades locais criam ambientes de proteção para organizações que detêm a cultura regional, essa ação favorece as MPE´s nos primeiros anos de vida que são importantes para a consolidação no ambiente de negócios (ROOKS; KLYVER; SSERWANGO, 2016). As conquistas de empresas regionais, além dos limites territoriais, trazem a sua comunidade original sentimentos de sucesso e superação (CHRISTINA ÖBERG, 2019).

Para alcançar êxito em novas redes e conexões, com o objetivo de obter novos conhecimentos e conquistar novos mercados, os conflitos internos podem influenciar nas interações entre os membros e desgastar relações importantes para o desenvolvimento da rede (HUMPLEY *et al.,* 2019). Os participantes que não estiverem com os objetivos próprios, alinhados com os objetivos coletivos, devem ser descartados, pois colocam em risco a sobrevivência da rede (LEDINGOGNE; VILJOEM, 2020).

Após o alcance da maturidade interna, onde cooperação, segurança e confiabilidade são objetivos comuns as redes, os membros estão aptos a buscar interações com outros atores, pois as fragilidades de relacionamento controladas, evitam a criação de brechas para a saída de membros importantes que não observam a rede como local de desenvolvimento e aprendizagem (HURMELINNA, 2018).

As mudanças ambientais, internas e externas, são fatores de análise para redes de negócios, pois a demora na resposta a essas mudanças coloca em risco as conquistas da rede até o presente momento, e, possíveis avanços com conexões com atores de diversos setores da sociedade, trocando conhecimentos e experiências (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

## 2.3 Cooperação e cultura organizacional das confrarias

As confrarias de cervejarias artesanais são redes de negócios para produtos e comerciantes de cerveja artesanal que buscam compartilhamento de recursos, aprendizagem, acesso à ativos, cooperação e inovação (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

As confrarias possuem características próprias, devido a diversidade e heterogeneidade dos seus membros que contribuem para a formação de um ambiente inovador (CIPOLLARO *et al*., 2021). A cooperação é fundamental entre os membros, pois a maioria das cervejarias artesanais são MPE´s, e a restrição de recursos impossibilita avanços ágeis na conquista de mercados, onde encontram-se empresas de maior porte (WEGNER; ALIEVI; BEGNIS, 2015).

As mudanças no mundo globalizado influenciam a economia local, e a agilidade para adaptar-se a essas mudanças, demonstra as capacidades dos membros da rede (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Membros filiados a outras redes, possuem maior experiência para analisar mudanças ambientais externas, devido as experiências adquiridas com exemplos de outros empreendedores (HURMELINNA, 2018).

As MPE´s possuem maior flexibilidade para modificações internas que empresas de maior porte, pois seus processos operacionais são simplificados (MARTINS; LING, 2017). Com a possibilidade de mudanças internas mais ágeis, as MPE´s analisam as necessidades

próprias e coletivas para adaptação das mudanças ambientais, e alinham suas estratégias para enfrentar novos desafios (IVANOVA-GONGNE; TOORKKELI, 2018).

Para obter respostas rápidas às mudanças no ambiente externo, as redes precisam gerenciar suas conexões, mitigando a competitividade interna, pois gera instabilidade em toda rede (HUMPLEY *et al.,* 2019). Os participantes devem substituir competitividade por cooperação, produzindo, assim, melhores resultados em um ambiente competitivo (KIM; PARK; SEOL, 2018).

O risco da alta competitividade interna é a saturação da relação entre os membros, e, como resultado, ocorre a evasão de participantes que buscam ambientes equilibrados para o desenvolvimento de suas capacidades (HUMPLEY *et al.,* 2019). Redes de negócios atraentes estimulam a cooperação, pois o desenvolvimento das empresas auxilia no processo de desenvolvimento regional, onde parte do capital é investido diretamente no território, como: emprego de mão de obra local, compra de insumos para fabricação, além de transformarem capital em desenvolvimento e qualidade de vida (MARTINS; LING, 2017).

As diferenças culturais entre cervejarias artesanais são detectadas desde a produção, com formulações próprias, insumos e estratégia de comercialização, que demonstram a marca e a personalidade dos seus criadores (CIPOLLARO *et al*., 2021). As MPE´s são conectadas a cultura local onde foram criadas, buscam representar a região através de histórias, ingredientes e personagens (IVANOVA-GONGNE; TOORKKELI, 2018).

As MPE´s buscam a expansão de seus negócios através dos seus parceiros de redes, visando a comercialização de seus produtos e serviços para novos territórios (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). Os custos e riscos das novas operações são mitigados através da utilização de parceiros, que compartilham recursos e ativos, com o objetivo de facilitar a entrada no novo mercado (SHARAFIZAD; BROWN, 2020)

Durante o processo de crescimento para outros territórios, as MPE´s analisam a estratégia para inserir seus produtos e serviços, pois a cultura regional influencia nos hábitos de consumo (CIPOLLARO *et al*., 2021). A expansão de novos negócios precisa do conhecimento dos hábitos regionais, pois o sucesso alcançado no seu território não assegura que a duplicação das estratégias obtenha o mesmo resultado (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018).

## 3. METODOLOGIA

Para investigar os principais riscos da participação de MPE´s em confrarias, foi realizada uma revisão bibliográfica sistemática de literatura, utilizando as seguintes palavras-chave de busca: *social networks" and "business networks"; "small business" and "entrepreneurship*", pesquisadas no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) e *Google* acadêmico. Foram selecionados apenas artigos acadêmicos revisados por pares, publicados em revistas internacionais e nacionais, com período de publicação a partir do ano de 2012 a 2022, compreendendo o período de 10 anos de publicações científicas.

As revisões sistemáticas são utilizadas por diversas áreas do conhecimento, sendo fundamental como ponto de partida para pesquisas, onde a condução da investigação busca trazer luz a questões definidas. Os protocolos são importantes para auxiliar os autores a melhorarem o relato de revisões sistemáticas e meta-análises (RODRIGUES, MELLO, DA GAMA AFONSO, 2019).

Na Tabela 1, verifica-se os protocolos utilizados para a realização da revisão sistemática de literatura (RSL), onde são demonstrados os objetivos, as bases de dados utilizadas*, strings* de busca, a data da coleta dos dados, os idiomas, seguidos pelos critérios de exclusão e inclusão.

Tabela 1: Protocolo de revisão sistemática de literatura.

| **Item** | **Descrição** |
|---|---|
| Objetivo | Investigar como a literatura cientifica vem abordando os riscos da participação de empresas em confrarias |
| Bases de dados | Web of Science, Scopus, Doaj, Scielo, |
| *Strings* de busca | *"social networks"and"business networks";"brotherhood"and"sisterhood"and "confraternity"* |
| Data da coleta de dados | 17/02/2022 |
| Idioma | Inglês, português e espanhol |
| Período | 2012-2022 |
| Filtro 1 | Critérios de exclusão: Artigos duplicados em bases de dados distintas. |
| Filtro 2 | Critérios de inclusão: Artigos científicos revisados por pares publicados em |

| | |
|---|---|
| | revistas científicas. |
| Filtro 3 | Leitura dos artigos. |

Fonte: Próprios autores (2022).

## 4. RESULTADOS

Após a leitura dos artigos e a realização dos filtros, descritos no protocolo de revisão sistemática de literatura, foram selecionados 24 artigos, que são demonstrados no Quadro 2.

Quadro 2: Artigos selecionados na revisão sistemática de literatura.

| **Autores** | **Riscos identificados** | **Referências completas** |
|---|---|---|
| CIPOLLARO, Maria *et al.* | A necessidade de compartilhamento de conhecimento entre as cervejarias e redução de custos de fornecimento, sendo necessário regras para evitar conflitos entre as partes. | Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021. |
| CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo | As comunidades locais criam barreiras a novos empreendedores, dessa forma, protegem o seu produtor local e criam barreiras para inovação externa. | Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry. **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018. |
| FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi | Redes com coordenadores são fundamentais para gestão de conflitos, pois todo relacionamento comercial existe a possibilidade de conflito. | Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013. |
| HURMMELINA, Pia | O participante que tenha investido tempo e recursos na rede, são importantes para a sobrevivência e desenvolvimento da mesma. | Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 113-127, 2018. |
| IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse | A cultura das organizações devem ser compatíveis e respeitadas pelas redes empresariais. | No manager is an island: culture in sensemaking of business networking. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018 |
| KAMAL, Darcy | A centralização de poder com atores | When the weak are mighty: A t wo-sided |

| | | |
|---|---|---|
| K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina | centrais da rede são riscos para a manutenção da rede. | matching approach to alliance performance. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021. |
| KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon | Em locais remotos, a escassez de parcerias de qualidade é um risco para a durabilidade e desenvolvimento de redes empresariais. | The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018. |
| GRIFFIN-EL, Eliada | Microempresas locais através das redes de negócios regionais, obtêm ganho de valor e inovação, tornando-se mais competitivas. | Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014. |
| LAARI-SALMELA, Sari *et al.* | A utilização de recursos disponíveis possibilitam a micro e pequenas empresas o desenvolvimento enxuto de suas operações, desde que estejam alinhados com a rede. | Strategic practices of subsidiary positioning in business networks. **IMP Journal**, 2018. |
| LA ROCCA, Antonella *et al.* | Recursos e capacidades limitadas das novas redes podem levar a uma maior vulnerabilidade. | The role of supplier relationships in the development of new business ventures. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019. |
| MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun | Redes buscam a capacitação contínua dos membros, sem perder a individualidade e os ativos raros de cada um. | Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017. |
| MUSSAPIROV, Khayrolla *et al.* | Os coordenadores da rede estabelecem critérios para seleção de novos entrantes, visando proteger as conexões entre os elos existentes na rede. | Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies**. Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019. |
| NEWMAN, Alexander *et al.* | A influência de antigos participantes da rede deve ser controlada, para evitar vícios de gestão. | Can Your Network Make You Happy? Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018. |
| ÖBERG, Christina | As adaptações às mudanças ambientas são replicadas aos membros. Os participantes inflexíveis e estáticos são descartados. | . The role of business networks for innovation. **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019. |

| | | |
|---|---|---|
| PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia | A competitividade interna traz instabilidade para o desenvolvimento sustentável da rede, dessa forma, os conflitos internos tornam-se insustentáveis e prejudicam as conexões da rede. | Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020. |
| ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur | Redes densas com maiores quantidades de membros de laços familiares podem causar limites ao crescimento, pois o conhecimento é restrito aos laços fortes da rede. | The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016 |
| SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry | Dentro das MPE´s, o desenvolvimento de redes pode desempenhar um papel significativo no crescimento sustentável, devido a restrição de recursos. | Regional small businesses' personal and inter-firm networks. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020. |
| MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M | A confraria deve ser ágil na adaptação das mudanças ambientais, pois redes estáticas não respondem com velocidade aos estímulos internos e externos. | The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018. |
| MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C | Em um mundo imaginário e perfeito, os empreendedores compartilham conhecimentos, produtos e serviços, sem a necessidade de regras, mas sem a coordenação ocorrem problemas e conflitos ao longo dos elos da rede. | Inter-cognitive representations in business networks. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015. |
| TEECE, David J | A flexibilidade dos membros é fundamental para a assimilação de novos conhecimentos e inovação da rede. | Business models and dynamic capabilities. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018. |
| THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter | Os membros da rede analisam as propostas de seus membros, e descartam aquelas que trazem instabilidades a rede. | Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013. |

| | | |
|---|---|---|
| WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira | MPE´s buscam as redes empresariais para conquistar novos mercados, sendo necessário o alinhamento dos objetivos para aumentar as possibilidades de sucesso. | The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015. |
| VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M | Organizações que recusam a seguir as diretrizes e regras, impactam no desenvolvimento e sustentabilidade da rede. | Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020. |
| VLACHOU, Charisia *et al.* | Empresas que pertencem a ambientes rurais ou pouco atrativos para reter capital humano qualificado, perdem capacidade competitiva. | The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021. |

Fonte: Próprios autores (2022).

O cotidiano das atividades empresariais é constituído de desafios e adversidades, desde os primeiros anos de vida de uma empresa, e seus gestores enfrentam concorrência regional e global (PASTORE; RICCIARDI; TOMAZZO, 2019). Empresas com maior capacidade de investimento obtêm melhores resultados e ampliam vantagem sobre MPE´s (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Para mitigar a restrição de recursos e ativos, as MPE´s associam-se a redes de negócios, onde acessam conhecimentos e recursos inovadores, que somados a estratégia da organização, proporcionam maior capacidade competitiva (MUSSAPIROV *et al*., 2019).

As redes, através dos laços entre os seus membros, constroem conexões dinâmicas que auxiliam no processo de evolução dos participantes e da expansão da rede (MARTINS; LING, 2017; IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Os benefícios percebidos nas redes atraem empresas de portes variados, mas as MPE´s, com suas restrições de investimento e capital humano, encontram experiências e conhecimentos, que aumentam a possibilidade de sucesso em suas atividades (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

A atividade empreendedora possui riscos, mesmo em ambientes de redes, desde choques culturais, competitividade interna, centralização de decisões, insegurança para compartilhamento de informações e a necessidade de adaptação as mudanças ambientais externas, são alguns dos desafios enfrentados pelos membros (ÖBERG, 2019).

A partir dos resultados mencionados anteriormente, segue-se a seguir o Quadro 3, com os riscos observados:

Quadro 3: Itens identificados como riscos para a participação em confrarias.

| Itens | Descrição |
|---|---|
| Competitividade | A competitividade entre os membros da confraria dificulta a evolução da rede. |
| Cultura | A diversidade cultural presente nas confrarias são riscos para a estabilidade e continuidade. |
| Centralização | A centralização das decisões prejudica a dinâmica das confrarias, ocasionando desgastes internos e possível evasão de membros. |
| Inconfiabilidade | A confiabilidade viabiliza a transferência de conhecimento e informações entre os membros. |
| Estagnação | As confrarias que perdem o dinamismo não são atrativas para membros qualificados. |
| Identidade | As organizações ajustam os seus objetivos com os objetivos coletivos da confraria, evita-se perder a identidade empresarial. |

Fonte: Próprios autores (2022).

## 5. ANÁLISE

As organizações que cooperam entre si através das redes, prosperam em ambientes competitivos através das trocas de conhecimento e informações (PASTORE; RICCIARDI; TOMMAZO, 2020). Quando a cooperação é substituída pela competição, verifica-se o crescimento da rivalidade entre os membros e a criação de obstáculos para compartilhamento de recursos e conhecimentos, que desmotivam os elos da rede a ideias inovadoras (MOUZAS; HENNENBERG, 2015).

As confrarias agregam empresas heterogêneas com culturas organizacionais diversas, que trazem conhecimentos e experiências próprias para a rede de negócios, esses recursos possibilitam a complementariedade de atividades, importante recurso para o desenvolvimento sustentável das confrarias (IVANOVA-GONGNE; HONORÉ, 2021). As MPE´s são marcadas pela regionalidade, onde a cultura local está ligada a história da empresa, dessa forma, a comunidade local cria laços com a organização e dificulta o acesso a novos entrantes no território e protege a mesma de ameaças externas (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018). Quando as MPE´s buscam expandir suas operações, encontram as mesmas barreiras em outros territórios, sendo necessário a associação a outras redes regionais para mitigar as adversidades de implantação (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015).

A centralização das decisões possibilita maior agilidade da rede para adaptação das mudanças internas e externas, pois a quantidade de etapas para aprovação de mudanças são restritas (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013). A centralização transmite segurança para os participantes da confraria, mas sem equilíbrio, ocasiona conflitos internos na rede (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021).

Confrarias em ambientes confiáveis facilitam o compartilhamento de recursos, ativos e capital humano para maximizar as possibilidades de crescimento sustentável (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). A expansão da rede e a entrada de novos membros potencializa a capacidade da confraria na conquista dos seus objetivos, mas o crescimento deve ser coordenado, pois o descontrole gera instabilidade, e, consequentemente, a queda da confiança nos elos da rede, e, possivelmente, o afastamento de membros importantes para o crescimento (HURMMELINA, 2018).

As redes dinâmicas atraem membros qualificados, porque possuem maior capacidade de adaptação às mudanças ambientais, e, assim, ampliam-se as possibilidades de sucesso empresarial, principalmente, entre empresas com recursos restritos (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). A estagnação posiciona os membros da rede em situação de risco, pois a demora em adaptarem-se as mudanças no mundo corporativo, pode inviabilizar a sobrevivência das empresas (ELIADA GRIFFIN, 2014).

A flexibilidade dos membros é uma característica importante de redes inovadoras e dinâmicas, pois são receptivos a novos conhecimentos e possibilidades de mudança (TEECE, 2018). O risco da flexibilização é a perda da identidade da organização, visto que as diretrizes da rede são alteradas conforme as mudanças internas e externas, e, algumas alterações coletivas, podem ser contrárias aos objetivos da empresa, sendo necessário uma avaliação do gestor empresarial para analisar os benefícios e não prejudicar as características essenciais da empresa, responsáveis pela atratividade da mesma para a rede (MARTINS; LING, 2017).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo é composto por grandes desafios empresariais, desde MPE´s até empresas de grande porte. A participação em redes empresariais proporcionam benefícios mútuos aos seus membros, através do compartilhamento de recursos e ativos.

Os benefícios da participação da rede de negócios são divulgados em diversos setores econômicos, mas os riscos da participação em redes é um assunto com poucas abordagens específicas.

Os riscos presentes nas confrarias impactam no desenvolvimento de empresas, principalmente MPE´s, pois possuem restrições de recursos em comparação com organizações de maior capacidade de investimento. Analisando os itens, excesso de competitividade interna, diversidade cultural nas organizações, centralização de decisões, falta de confiabilidade, estagnação e a perda de identidade, verifica-se que eles dificultam o desenvolvimento sustentável.

Aos empreendedores que buscam novos conhecimentos e informações valiosas, a avaliação da confraria para associação é importante, assim como a sua maturidade empresarial para respeitar regras e acordos firmados entre os membros, evitando-se, assim, conflitos futuros.

O tema sobre confrarias é abrangente, com variadas abordagens na literatura científica e gerencial, trazer luz a essa questão, através da identificação dos riscos, proporciona aos empreendedores e gestores, o desenvolvimento de estratégias para minimizar seus efeitos.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ABRACERVA. Disponível em: http://www.abracerva.com.br/dados-estatísticas. Acesso em: 30 nov. 2021

CIPOLLARO, Maria et al. *Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy*. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021.

CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo. *Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry.* **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018.

DATA SEBRAE. Disponível em: http://www.datasebrae.com.br/up-content/2019/10/censo-cerveja-geral. Acesso em: 30 nov. 2021.

FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi. *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013.

GRIFFIN-EL, Eliada. *Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs*. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014.

HURMELINNA, Pia. Exiting and entering relationships: *A framework for re-encounters in business networks*. **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 113-127, 2018.

IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse. *No manager is an island: culture in sensemaking of business networking.* **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

KAMAL, Darcy K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina. *When the weak are mighty: A t wo-sided matching approach to alliance performance*. **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021.

KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon. *The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem*. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

LA ROCCA, Antonella et al. *The role of supplier relationships in the development of new business ventures*. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019.

LAARI-SALMELA, Sari et al. *Strategic practices of subsidiary positioning in business networks*. **IMP Journal**, 2018.

MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun. *Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks*. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017.

MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M. *The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre.* **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C. *Inter-cognitive representations in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015.

MUSSAPIROV, Khayrolla et al. *Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies.* **Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019.

NEWMAN, Alexander et al. *Can Your Network Make You Happy? Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being*. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018.

ÖBERG, Christina. *The role of business networks for innovation*. **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019.

PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia. *Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions.* A survey in southern Italy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020.

RODRIGUES, Ariele Silva Moreira; MELLO, José André Villas Boas; DA GAMA AFONSO, Herlander Costa Alegre. Desenvolvimiento estimulado por empreendedorismo em incubadoras de empresa: Uma revisão sistemática. **MÉI: Métodos de información**, v. 10, n. 19, p. 1-27, 2019.

ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur. *The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda*. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016.

SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry. *Regional small businesses' personal and inter-firm networks.* **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

TEECE, David J. *Business models and dynamic capabilities*. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. *Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013.

VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M. *Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg.* **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020.

VLACHOU, Charisia et al. The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. *The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015.

# CAPÍTULO 4

## 4. ARTIGO 3

## ESTUDO DE CASO DA CERVEJARIA “THE DOCRTOR´S”: ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO EM CONFRARIAS NO MUNICÍPIO DE NOVA IGUAÇU/RJ

**RESUMO**

O objetivo do presente estudo é analisar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias em confrarias no território de Nova Iguaçu. Realizou-se pesquisa qualitativa com protocolo de estudo de caso único, através de coleta de documentação e entrevistas com membros da cervejaria The Doctor´s e presidente da confraria de cervejeiros da baixada (CONCEBA). O principal achado deste estudo é a análise das relações das cervejarias artesanais e confrarias, a contribuição de micro e pequenas cervejarias para o desenvolvimento regional. A análise dos efeitos em participação de micro e pequenas cervejarias em confrarias, sob a ótica da teoria das redes, não foram identificados estudos que demonstrassem os efeitos através dos laços constituídos e suas consequências para os participantes. Ao analisar os efeitos percebe-se a contribuição estratégica para empresas do setor e cervejeiros caseiros. O valor desse estudo é demonstrar os efeitos da partioação em confrarias de cervejeiros artesanais, e sua contribuição para o desenvolvimento dos participantes das redes e as evoluções das confrarias.

**Palavras-chaves:** redes de negócios; fraternidade; irmandade; confraria; cerveja artesanal; Nova Iguaçu

**ABSTRACT**

The objective of this study is to analys the effects of the participation of micro and small breweries in confraternities, in the territory of Nova Iguaçu. Quantitative research was carried out with a single case study protocol, through the collection of documentation and interviews with members of Doctor´s brewery and presidente of the brotherhood of brewers from Baixada (CONCEBA). The main finding of this study is the analysis of the relationships between craft breweries and confraternities, the contribution of micro and small breweries to regional development. The analysis of the effects on the participation of micro and small breweries on confraternities, form the perspective of the theory of networks, no studies were identified that demonstrated the effects through the constituted ties and their consequences for the participants. When analysing the effects, the strategic contribution to companies in the sector and homebreweres can be seen. The value of this study is to demonstrate the effects of partioning in craft breweries, and its contribution to the development of network participants and the evolution of the brotherhood.

**Keywords**: “business networks”; “brotherhood”and”sisterhood”and”confraternity”and “craft beer”; “Nova Iguaçu”

# 1. INTRODUÇÃO

O mercado de cerveja artesanal cresce gradativamente, em conjunto com a constante a evolução das técnicas e insumos disponíveis no mercado (GOMEZ-CORONA et al., 2016). Os cervejeiros artesanais buscam inovações tecnológicas para produzirem cervejas qualificadas e exclusivas (SPINDLER, 2019).

As restrições na capacidade de produção de cervejarias artesanais implicam na procura por conexões e parcerias, para mitigar esses obstáculos e expandir seus produtos a novos potenciais consumidores (FALKOSKI; CASTRO; KUHL, 2020). Os elos criados não são restritos apenas a fabricação de produtos, mas influenciam os atores quanto ao contato com novos conhecimentos e informações valiosas (MUSSAPIROV et al., 2019).

As conexões são estabelecidas através de laços, que são descritos como fortes ou fracos. Os laços fortes são identificados pela confiabilidade e segurança entre os membros, características importantes para o compartilhamento de informações e conhecimentos estratégicos, mas restringem a possibilidade de inovação. Ao buscar novas conexões com atores pertencentes a outras redes, os participantes são expostos a aprendizagem inovadoras e retornam aos seus grupos replicando novos conhecimentos (MARTINS; LING, 2017; THORTON; HENNEBERG; NAUDE, 2013; MICHEL FERRARY, 2019).

As redes são buscadas por empresas de diversos portes para proporcionar crescimento com custos reduzidos, qualificação e inovação (ELIADA GRIFFIN, 2014). A conexão pode ser realizada entre micro e pequenas empresas (MPE´s) e grandes empresas, de acordo com o objetivo comercial e os benefícios gerados nesse processo (MAINELA et al., 2017).

O mercado sofre transformações contínuas, sendo fundamental para empreendedores a adaptação às mudanças ambientais (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015; MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). Os consumidores de cervejas artesanais procuram produtos inovadores, essa autenticidade é encontrada na produção artesanal, onde proporcionam novas experiências e elevam a cultura regional (CHINAKRAMONT; SUNANTA, 2021).

As redes estimulam as trocas entre os associados, através de encontros periódicos, onde novas técnicas, fornecedores, ativos e recursos são disponibilizados para a evolução do grupo (MARTINS; LING, 2017). A estabilidade, competitividade e eficiência da rede são

observados pela interação e cooperação entre os membros, onde a qualidade das conexões resultam em benefícios mútuos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Para um melhor aproveitamento dos benefícios e orientar os participantes para a conquista dos seus objetivos comuns, cria-se os coordenadores ou gestores do grupo que desempenham papel importante para o desenvolvimento da rede (VERVEST *et al*., 2004).

Os coordenadores são fundamentais para minimizar conflitos e possíveis desistências de atores importantes para o grupo (HURMELINNA, 2018). Os gestores estimulam o ambiente interno e buscam novas conexões valiosas para complementar suas atividades e objetivos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As empresas tem maior possibilidade de sucesso quando buscam parcerias e conseguem equilibrar estratégias próprias e coletivas (CAI; SZEIDEL, 2018). A cooperação é importante para conquistar novos mercados, pois as organizações efetuam suas parcerias com atores variados para a complementariedade de suas operações (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

Tendo em vista os benefícios das redes de negócios para o desenvolvimento sustentável de organizações, emerge o questionamento sobre a participação de micro e pequenas cervejarias artesanais em confrarias. A partir do exposto, o objetivo desse estudo foi analisar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias em confrarias. Para responder a esse questionamento, realizou-se pesquisa qualitativa com protocolo de estudo de caso, onde através de coleta de documentação e entrevistas com membros da cervejaria The Doctor´s e com o presidente da Confraria de Cervejeiros da Baixada (CONCEBA) no município de Nova Iguaçu.

Este estudo contém relevância acadêmica e gerencial. A relevância acadêmica consiste na análise das relações das cervejas artesanais e confrarias, a contribuição das micro e pequenas cervejarias para o desenvolvimento regional, sob a ótica da teoria das redes, trazendo luz a esse tema. A relevância gerencial reside na contribuição para empresas do setor e cervejeiros caseiros para aperfeiçoarem suas relações com confrarias.

# 2. REFERENCIAL TEÓRICO

## 2.1 Confrarias e o desenvolvimento das redes de negócios

O consumo de cerveja artesanal cresce globalmente, e, consequentemente, o mercado nacional acompanha a evolução, onde 210 novas cervejarias solicitaram registros no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), totalizando 889 cervejarias no Brasil (ABRACERVA, 2021). A mudança do mercado consumidor por cervejas de qualidade superior amplia a possibilidade de sucesso das microcervejarias nessa demanda por cervejas regionais e inovadoras (GOMEZ-CORONA et al*.,* 2016).

O setor de produção de cervejas artesanais expandem suas operações, e buscam crescimento sustentável através de seus produtos de qualidade e inovadores (CIPOLLARO *et al.*, 2021). Ao buscar estratégias para garantir o sucesso de seus objetivos, o modelo de cooperação entre micro cervejarias apresenta bons resultados, pois desenvolve o compartilhamento de conhecimentos, mão de obra, informações valiosas sobre gestão. Assim, há o fortalecimento da rede de valor, com atores empenhados no desenvolvimento de negócios e da cultura da cerveja artesanal (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

A cadeia de valor gerada pelos membros contidos nas redes de negócios proporciona aos participantes acesso a recursos valiosos, que são importantes na construção da vantagem competitiva (KIM; HYEOK; SEOL, 2018). A restrição de recursos enfrentados pela grande maioria das microempresas e pequenas empresas (MPE), atinge também microcervejarias artesanais, que buscam, através dos laços presentes nas redes de negócios, mitigar os desafios e riscos de suas operações (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

As microcervejarias, através da utilização de fábricas terceirizadas, reduzem custos operacionais e viabilizam a sua produção de acordo com a legislação vigente. As cervejarias que não possuem área fabril e utilizam dos meios de produção de outra cervejaria, são chamadas de ciganas. Esse modelo de parceria proporciona benefícios mútuos, pois a cervejaria disponibiliza mão de obra, conhecimento e equipamentos ociosos, e, a microcervejaria, os meios de produção necessários para a fabricação de seu produto (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

O mercado competitivo entre as microcervejarias é abrangente, onde a concorrência é observada entre cervejarias artesanais e convencionais, que possuem maior capacidade de

investimento em marketing e produção (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). Ao buscar a associação empresarial, as MPE´s compartilham de novos mercados, soluções para problemas comuns, conhecimento de mudanças na legislação e novos métodos de produção (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Os atores podem participar de múltiplas redes, onde adquirem novas habilidades e retornam as suas redes originais com ideias inovadoras e conhecimentos raros, que são multiplicados com seus parceiros e ampliam as possibilidades de sucesso dos empreendedores (HURMELINNA, 2018). O fluxo de conhecimento das redes é benéfico e possibilita maior integração de um conjunto de capacidades especiais, sendo a gestão desse conhecimento o maior desafio para evitar conflitos entre os participantes (MATINS; LING, 2019).

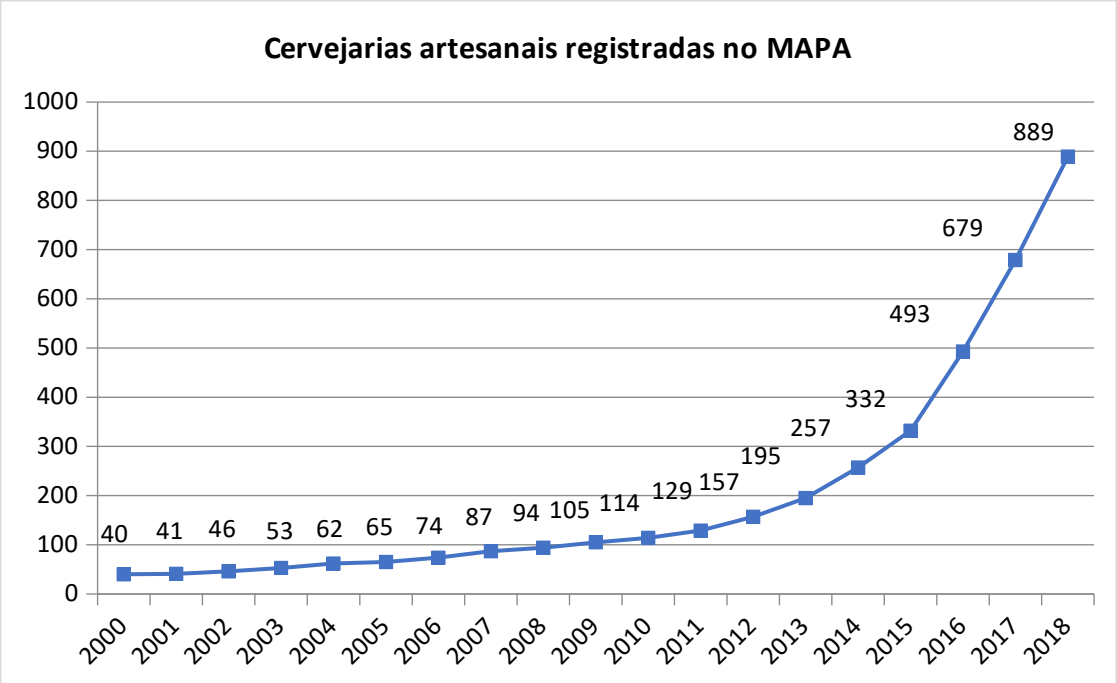
Uma característica importante para redes de negócios obterem sucesso nos seus objetivos e ser atraente a novos entrantes, é a compatibilidade da cultura organizacional dos seus participantes, pois o respeito à cultura individual e a sua convergência com o objetivo da rede, proporcionam maiores chances de sucesso (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Os atores buscam a complementariedade de seus negócios, ao suprir deficiências e conquistar novos conhecimentos nos laços desenvolvidos, dessa forma, redes heterogêneas com variedade de participantes, produzem benefícios mútuos com maior possibilidade de sucesso (ELIADA GRIFFIN, 2014).

As cervejarias artesanais buscam associações com outros setores para uma nova possibilidade comercial, principalmente, com setores de turismo e eventos (CHINAKRAMONT; SUNANTA, 2021). Os atores buscam fora da sua rede de origem parcerias importantes, mas com o objetivo de ofertar novos conhecimentos aos seus associados, através de novas perspectivas e estratégias (FALKOSKI; CASTRO; KHUL, 2020; KIM; HEYOK; SEOL, 2018).

As confrarias de cervejeiros oferecem cursos para produtores de cervejas, pois manter a qualidade e inovação do produto é o principal atrativo para os consumidores (CHINAKRAMONT; SUNANTA, 2021). Para manter a rede dinâmica, os gestores da confraria são importantes na organização das reuniões, cursos, eventos, palestras e feiras, que transmitem ao associado novas visões das mudanças ambientais (MUSSAPIROV *et al*., 2019).

O crescimento das cervejarias artesanais (Figura 1) é um processo recente, onde, a partir do ano de 2015, verificou-se aumento no número de registros no MAPA (ABRACERVA, 2018).

Figura 1: Cervejarias registradas no MAPA.




Fonte: Adaptado de ABRACERVA (2018).

As cervejarias artesanais avançam em conjunto com a popularização da cultura cervejeira e a mudança na preferência do consumidor por produtos de qualidade e inovadores (GOMEZ-CORONA *et al*., 2016). Esses cervejeiros artesanais buscam as confrarias para troca de conhecimento sobre métodos de produção, insumos, compartilhamento de recursos e participação de eventos para demonstrar seus produtos inovadores (FALKOSKI; CASTRO; KUHL, 2020).

O oitavo festival de cervejeiros caseiros do Rio de Janeiro (FDCRJ), realizado em 2022, teve a participação de vinte e duas confrarias de cervejeiros artesanais, os quais proporcionaram ao público presente lançamentos de novos rótulos, sendo ofertados por cervejeiros caseiros e cervejarias consagradas que fazem parte das confrarias. Eventos de cervejarias artesanais é a força motriz do movimento da cervejaria artesanal, onde o ambiente

favorece troca de experiências e informações para a continuidade do crescimento sustentável (CHINAKRAMONT; SUNATA, 2021).

O ano de fundação das confrarias de cervejeiros artesanais acompanha o crescimento de cervejarias artesanais, conforme mencionado anteriormente na Figura 1, pode-se comparar através da lista de confrarias presentes no último evento e sua data de fundação.

Tabela 1: Lista de confrarias presentes no oitavo festival de cervejeiros caseiros do Rio de Janeiro FDCRJ (2022).

| **Nome** | **Ano de fundação** |
|---|---|
| **Confraria 4 Cantos RJ – 4RJ** | 2016 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros do Grande Méier – CCGM** | 2015 |
| **Confraria Grajau – CG** | 2017 |
| **Confraria de Cervejeiros Lado Oeste – CCLO** | 2019 |
| **Confraria de Cervejeiros Gonçalenses – CCGO** | 2016 |
| **Confraria Tijucana – COCEJUCANA** | 2015 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros de Mendes – ConfraMendes** | 2015 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros da Baixada Fluminense – CONCEBA** | 2015 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros da Leopoldina – CCLA** | 2016 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros da Zona Sul – CCZS** | 2015 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros de Jacarepaguá – 3CJ** | 2016 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros da Ilha do Governador – INSULANA** | 2014 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros de Campo Grande – C4G** | 2013 |
| **Confraria dos Cervejeiros Caseiros da Barra da Tijuca e Recreio – CCBR** | 2016 |

| | |
|---|---|
| **Confraria de Cervejeiros Caseiros da Zona Oeste – CCZO** | 2016 |
| **SUBURBREJA** | 2015 |
| **Confraria de Cervejeiros Caseiros de Petrópolis – CCCP** | 2018 |
| **Confraria de Cervejeiros de Niterói – CCN** | 2017 |
| **Associação de Cervejeiros Zona da Mata - ACZ** | 2015 |
| **Confraria Rock & Bier – CRB** | 2016 |
| **ConfraIPA de Nova Friburgo** | 2016 |
| **Confraria Cervejeira Mulheres do Malte-CCMM** | 2016 |

Fonte: FDCRJ (2022).

Os parceiros podem pertencer a múltiplas redes, onde trocam informações com outros atores e oxigenam ambas as associações com novas informações e conhecimentos (HURMELINNA, 2018). A construção de laços saudáveis entre os participantes auxilia na resiliência para superar os desafios e obstáculos presentes na trajetória empresarial (NEWMAN *et al*., 2018).

A expansão das redes e de seus associados é facilitada através da coordenação de suas atividades, onde o coordenador equilibra as necessidades dos seus participantes e direciona os esforços para conquista de objetivos comuns (MUSSAPIROV *et al*., 2019). O gestor da rede analisa o ambiente interno e externo, identifica atores externos estratégicos para o desenvolvimento dos participantes e promove a criação de novos laços (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As redes sofrem transformações ao longo de sua existência, inicialmente informais e com o amadurecimento de seus participantes e fortalecimento de seus laços, tornam-se redes formais e planejadas (ÖBERG, 2019). As confrarias nacionais de cervejeiros artesanais, como a ABRACERVA, organizam eventos para maior interação entre produtores e fornecedores, e a divulgação da cultura da cervejaria artesanal para a comunidade, conforme estatuto aprovado em 2018 (ABRACERVA, 2018).

As redes de negócios regionais contribuem de forma eficiente para o desenvolvimento de localidades, pois seus investimentos são direcionados para a região que atuam e compartilham com a comunidade local suas conquistas, através da oferta de inovação em seus produtos e serviços (SHARAFIZAD; BROWN, 2020). O apoio da comunidade local proporciona ao empreendedor maior motivação e criação de laços duradouros da sua empresa com os consumidores, aumentando a confiabilidade para conquista de outros territórios (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018).

## 2.2 O desenvolvimento do município de Nova Iguaçu

O município de Nova Iguaçu está inserido na Baixada Fluminense, que abrange 13 municípios da região metropolitana. No ano de 2015, a população da região atingiu 3,7 bilhões de habitantes, sendo Nova Iguaçu com maior espaço territorial 520.581 $km^2$ (SEBRAE, 2016).

O princípio da ocupação de Nova Iguaçu tem relação direta com a construção da linha férrea e o declínio da produção cafeicultora no século XX, sendo substituída pelo cultivo de plantas frutíferas, especialmente a laranja. Com o avanço dos meios de transporte, possibilitando o nascimento de vilarejos e estabelecimentos comerciais ao longo do trajeto ferroviário, que se tornam regiões de entrada de insumos e escoamento de produção até o porto do Rio de Janeiro para comercialização (RODRIGUES, 2006).

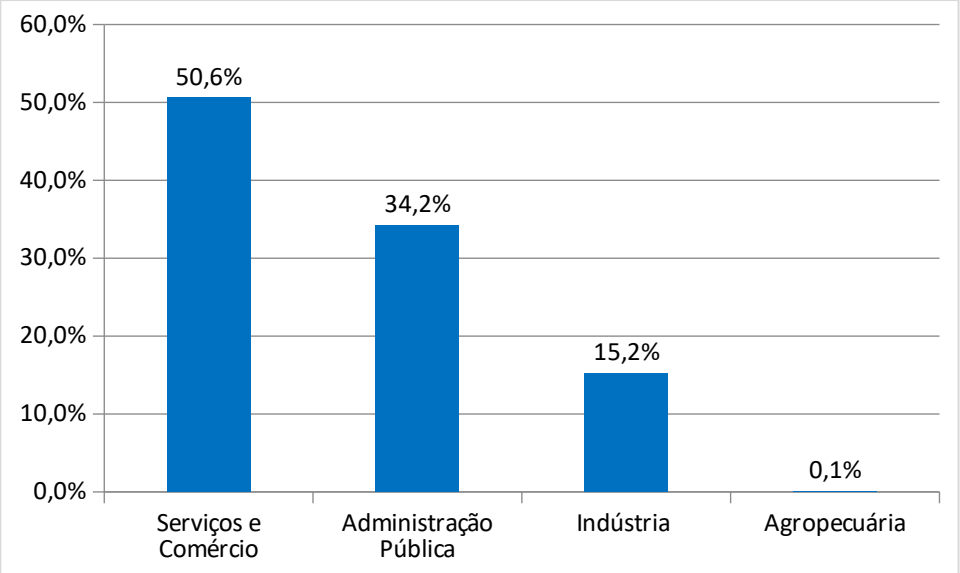
Com o acontecimento da 2ª guerra mundial, o comércio mercante foi proibido. Esse entrave impacta diretamente a produção de Nova Iguaçu, pois suas compras eram direcionadas para o mercado internacional, ao ponto da produção agrária ser abandonada pela falta de valor comercial. Com o término do conflito, o Brasil inicia a industrialização por substituição de importações, onde o município sofre nova reconfiguração territorial e econômica, pois as fazendas são loteadas para novas indústrias e moradias (RODRIGUES, 2006).

A produção industrial concentra-se inicialmente nas atividades de autopeças para veículos, química, cosméticos e alimentícia. Essa expansão industrial demanda mão de obra que ocupa locais para moradia e traz aos setores públicos problemas sanitários que atravessaram décadas sem uma resolução (SEBRAE, 2016; RODRIGUES, 2006).

Na década de 70, uma crise internacional produz efeitos diretos na região, com uma queda acentuada da produção industrial. Essa crise aprofunda problemas sociais, pois fábricas encerram suas atividades, e, consequentemente, a população economicamente ativa perde seus empregos formais com queda na renda familiar. Ao buscar uma saída para os problemas econômicos, a economia regional sofre uma nova transformação para o setor de comércio e serviços para atender a demanda local (RODRIGUES, 2006).

Atualmente, as atividades econômicas de comércio e serviço são responsáveis por 50,6% da economia municipal, sendo seguido pela administração pública, indústria e agropecuária, como apresentado na figura a seguir.

Figura 2: Economia do município de Nova Iguaçu.




Fonte: SEBRAE (2016).

O fomento a atividade industrial é substituído pelo novo plano estratégico para os setores de comércio e serviços como principal objetivo econômico do município e através dos novos empreendimentos, aumentar a arrecadação de tributos, principalmente relacionados a serviços (RODRIGUES, 2006; SEBRAE, 2016).

A transição de atividades econômicas não soluciona problemas antigos da região, pois 38,7% da população economicamente ativa possui rendimento nominal de 1/2 salário mínimo, onde as principais fontes empregadoras são MPE´s ou micro empreendedores individuais (MEI) (IBGE,2010; SEBRAE,2016).

O grande desafio para o município de Nova Iguaçu é alinhar a sua potencialidade no setor de comércio e serviço para sua crescente população com a melhoria na qualidade de vida para a sua comunidade, estímulo aos empreendimentos sustentáveis e transparência na administração pública, para serem competitivos e atraentes para novos investimentos (RODRIGUES, 2006).

## 2.3 Competitividade e o mercado cervejeiro artesanal

Ambientes altamente competitivos exigem maior capacidade das organizações na formulação de estratégias, com o objetivo de garantir o sucesso nas mudanças ambientais (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Empresas de pequeno e grande portes estão inseridas no mesmo ecossistema econômico, onde a competição por resultados positivos define a sobrevivência e crescimento das organizações (LA ROCCA *et al*., 2019; MAINELA *et al*., 2017).

O desenvolvimento de estratégias competitivas proporciona às empresas, independente do seu porte, maiores possibilidades de crescimento no mercado (MUSSAPIROV *et al*., 2019). Durante a evolução de suas operações, ascendem os ativos raros que não podem ser duplicados com facilidade pela concorrência, desde produtos, serviços, gestão operacional e relacionamento com fornecedores, são estratégias para enfrentar a concorrência (LA ROCCA *et al*., 2019; TEECE, 2018).

A qualidade dos recursos disponíveis é fundamental para enfrentar as transformações no mundo corporativo, sendo os recursos humanos fundamentais para a adaptação da organização às mudanças ambientais (MARTINS; LING, 2017). O capital humano qualificado desenvolve laços corporativos internos e externos, e absorvem conhecimentos e informações valiosas (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021).

As MPE´s utilizam mão de obra local, pois reduz custos de contratação e contribui para o desenvolvimento regional, sendo necessário encontrar colaboradores capacitados e de qualidade para auxiliar a organização nos desafios econômicos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

A localização das organizações influencia na ampliação de negócios (VLACHOU et al., 2021). Áreas urbanas são mais atraentes para a criação de negócios que áreas rurais, porque disponibilizam ativos e recursos não dispostos em localidades mais afastadas (MARTINS; LING, 2017; LANG; FINK, 2019).

A superação dos desafios impostos pelo território de atuação são barreiras para o crescimento das organizações, onde buscar novos conhecimentos e informações com seus parceiros comerciais potencializam as chances de sucesso (KIM; HYEOK; SEOL, 2018). Os empreendedores buscam nos laços a complementariedade de suas operações, caso os recursos necessários não estejam presentes nos parceiros locais, deve-se conectar com outros atores externos com os mesmos objetivos de aprendizado e inovação (ELIADA GRIFFIN, 2014).

As microcervejarias artesanais competem com as fábricas convencionais, que possuem maior capacidade de produção, recursos financeiros, capital humano e alto investimento em marketing, mas não proporcionam aos consumidores experiências de qualidade e inovação (GOMEZ-CORONA *et al*., 2016). As cervejarias artesanais competem entre seus pares, pois o mercado para apreciadores desses produtos é seletivo e exigente, o qual buscam produtos de alta qualidade e exclusivos (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

Na disputa pelo mercado, as microcervejarias absorvem novos conhecimentos, e, durante esse processo, ampliam suas conexões com parceiros locais e de outras regiões (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018). As cervejarias artesanais incorporam e compartilham valores locais, demonstrado em seus rótulos e produtos a regionalidade que pertencem (CIPPOLARO *et al*., 2019). Quando ocorre a identificação da comunidade local com a empresa, cria-se uma proteção ao negócio, onde os consumidores regionais constroem barreiras a novos entrantes (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018).

A busca pela excelência nos produtos e serviços para obter vantagem competitiva sobre os concorrentes é o principal objetivo das organizações (OLSEN *et al*., 2014). A combinação equilibrada de recursos e capacidades proporciona a MPE´s maior capacidade de conquista e ganho de mercado (ELIADA GRIFFIN *et al*., 2014).

A flexibilidade e agilidade das MPE´s são vantagens sobre empresas de grande porte, principalmente, em ambientes competitivos e dinâmicos (WEGNER; ALIERI; BEGINS, 2015). As empresas multinacionais buscam interação com MPE´s para facilitar a sua penetração em mercados locais (MAINELA *et al*., 2017). Nesse estágio de parceria,

organizações de grande porte proporcionam aos seus parceiros locais conhecimento, informações valiosas, mão de obra especializada, investimentos e tecnologia, esses recursos são fundamentais para o crescimento das MPE´s (IVANOVA-GONGNE, 2018; LA ROCCA *et al*., 2019; KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021).

A interação entre as empresas podem ser inicialmente informais, mas após constituírem maiores trocas de ativos, a formalização é uma consequência de conexões benéficas estruturadas ao longo do tempo (MUSSAPIROV *et al*., 2021).

Para o fortalecimento dos laços são necessários fatores, dentre eles, a confiabilidade entre os membros da rede, pois promove o compartilhamento de informações e recursos valiosos em ambiente seguro, e, contribuem para o crescimento da rede (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Redes com baixa confiabilidade possuem interações escassas entre os membros, sem as trocas benéficas, as redes tornam-se menos competitivas, e, deixam de ser atrativas para a permanência de participantes importantes (MOUZAS; HENNEBERG, 2015).

Pode-se afirmar que a confiabilidade é fundamental para a sustentabilidade da rede, pois através dos laços fortalecidos entre os membros promove-se o compartilhamento de ativos que contribuem para o crescimento sustentável das empresas (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015). Outro fator importante para o grau de confiabilidade da rede é a distância física entre os membros, estar próximo de seus parceiros de negócios possibilita maior densidade de trocas benéficas e seguras (MARTINS; LING, 2017).

Para usufruir ao máximo da potencialidade da rede, as organizações precisam de conexões confiáveis, pois compartilham bens e recursos importantes para a vantagem competitiva das empresas (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021). A confiabilidade na rede permite que as empresas acessem recursos, mercados, economia de escala e redução de riscos operacionais (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

Quando a rede torna-se estável e confiável, a mesma inicia trocas mais eficientes entre seus membros e possibilita crescimento sustentável de suas atividades (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). Os parceiros devem seguir as regras descritas pelos atores centrais da rede, pois evita-se conflitos internos e possíveis divergências nos objetivos comuns que podem resultar em exclusões obrigatórias (HURMELINNA, 2018).

O desafio gerencial das redes é realizar as adaptações para manterem-se competitivas e dinâmicas, e controlar as divergências particulares, com o objetivo da continuidade dos laços (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013). Ao cooperar entre si, as microcervejarias deixam de competir com seus pares e tornam-se mais preparadas para o mercado, com maiores recursos obtidos na rede (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

## 2.4 Cooperação estratégica

As empresas procuram novas formas de inovação e eficiência, com o objetivo de criar vantagem competitiva para sobreviver e conquistar novos mercados (MUSSAPIROV *et al*., 2019). Ambientes competitivos estimulam a união de organizações para compartilharem experiências e conhecimentos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

As experiências individuais influenciam o meio, pois oferecem conhecimento e benefícios aos demais participantes dispostos a acumular novos recursos e tornarem-se mais capacitados para os desafios cotidianos (NEWMAN *et al*., 2018). O fluxo de conhecimento entre os atores é fundamental para o desenvolvimento das capacidades individuais, pois as informações disponibilizadas auxiliam na formação dos membros (MARTINS; LING, 2017).

Dessa forma, analisar as visões individuais é importante para a criação de redes de negócios, pois as diferenças culturais devem ser controladas para a continuidade dos objetivos da rede (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). O aumento das interações entre os membros abre caminho para ideias inovadoras, importantes para o desenvolvimento dos membros e fortalecimento dos laços estabelecidos (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

As conexões entre os atores motivados pelas suas necessidades promovem mudanças organizacionais internas e externas, para adaptar-se ao dinamismo do mundo empresarial (KRAGH; ANDERSEN, 2009). Os membros mais qualificados devem organizar a rede, para garantir o sucesso das interações e disponibilizar ativos valiosos aos participantes (HURMELINNA, 2018).

A construção dos laços entre os parceiros contribuem para a sensação de bem estar e apoio para superar os obstáculos empresarias (NEWMAN *et al*., 2018). As redes de negócios abrem espaços colaborativos para os atores divulgarem informações, conhecimentos, eventos e novas tecnologias (MARTINS; LING, 2017). Para êxito nas reuniões, os coordenadores

devem alinhar as discussões com o objetivo proposto, dessa forma, as redes geram benefícios mútuos e maiores oportunidades (VERVEST *et al*., 2004).

Devido ao avanço da tecnologia, conectar-se a outros atores pertencentes a territórios distantes são atividades rotineiras, assim como trocar informações e conhecimentos com outras redes (MATINS; LING, 2017). As MPE´s observam oportunidades para aperfeiçoarem suas operações, complementar suas atividades, absorverem novos conhecimentos e ativos, com redução de custo (PASTORE; RICCIARDI; TOMMAZO, 2019).

As redes de negócios são importantes na transferência de conhecimento, desde que o compartilhamento seja executado de acordo com as regras estabelecidas (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). As regras mantêm o ambiente seguro para todos, mesmo com a participação de atores heterogêneos (CAI; SZEIDEL, 2018). Os atritos devem ser suprimidos, com o objetivo da evolução da rede, minimizar atitudes individualistas e optar pelo crescimento coletivo (MOUZAS; HENNEBERG, 2015).

A capacidade dos associados de resolver conflitos, assim como a velocidade de efetuar novas conexões e descartar membros que impedem o funcionamento normal é importante para a continuidade da rede (FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013; VERVEST *et al.,* 2004). Os ganhos são percebidos com maior facilidade em ambientes equilibrados, com as diferenças entre as empresas mitigadas (CAI; SZEIDEL, 2018).

As empresas devem aproveitar os conhecimentos dispostos no ambiente, para adaptar a sua cultura organizacional, e, assim, lidar com as ameaças e oportunidades (TEECE, 2018). As mudanças podem ser internas, quando os membros promovem inovações em seus produtos ou serviços, ou externas, para atenderem as novas demandas do mercado (NEWMAN *et al*., 2018).

A cooperação entre as organizações facilita o desenvolvimento de negócios, amplia capacidades empresariais, qualificação de mão de obra, possibilidade de novos conhecimentos e experiências, disponíveis pelas interações dos laços entre os participantes (MARTINS; LING, 2017). A escassez de mão de obra especializada, alta rotatividade de colaboradores e recursos financeiros limitados são críticas apontadas pelos gestores de MPE´s, que criam barreiras para o desenvolvimento de suas operações (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019).

Os laços fortes são estabelecidos pela confiabilidade entre os atores, onde o tempo de interação fortalece os elos. Esse ambiente seguro favorece ambientes estáticos com pouca disponibilidade para inovação, sendo necessário a busca por outros participantes que possuem características inovadoras e complementam as capacidades dos membros, a essas novas conexões denomina-se laços fracos (THORTON; HENNEBERG; NAUDE, 2013; MICHEL FERRARY, 2019).

Redes inteligentes utilizam os laços fracos para conquista de novos conhecimentos, e expandem suas conexões e possibilidades de novos negócios (ELIADA GRIFFIN, 2014). Estabelecer de forma contínua o acesso a novos conhecimentos e inovações relacionadas com o objetivo da rede, proporciona o crescimento sustentável da rede e torna-se atrativa a novos membros (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015).

No momento que os atores atingem maturidade nas interações, as rivalidades são suprimidas e a competição interna é substituída pela cooperação, essa ação possibilita a ampliação das capacidades competitivas dos participantes (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). As cooperações organizacionais buscam reciprocidade, estabilidade, eficiência operacional, redução de custos, ou seja, assimilar o máximo de conhecimentos e competências das conexões estabelecidas (SPINDLER, 2019).

A sazonalidade dos insumos é um desafio para os produtores artesanais, sendo importante a qualidade dos laços estabelecidos para mitigar as barreiras para a continuidade das suas operações (GOMEZ-CORONA et al., 2016). Os fornecedores desempenham papel fundamental e estratégico na criação de valor das redes, pois participa do desenvolvimento de novos produtos, com o objetivo de reduzir custos e maximizar a qualidade (LA ROCCA *et al*., 2019).

Os pequenos produtores cervejeiros inseridos em redes de negócios inteligentes buscam a melhoria contínua de seus processos, através do aperfeiçoamento das capacidades dos seus membros (VERVEST et al., 2014). Ao participarem de redes heterogêneas compostas por atores qualificados, a expansão de suas atividades é facilitada e amplia-se a possibilidade de crescimento sustentável (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

A criação de eventos e rotas turísticas são fundamentais para a ampliação dos negócios, divulgando a cultura cervejeira aos consumidores, assim como, lançamentos de novos produtos, e, proporcionando experiências com o objetivo de fidelizar clientes

(CHINAKRAMONT; SUNANTA, 2021). Caso as conexões entre os membros estejam fortalecidas e estáveis, o desenvolvimento dos negócios é facilitado, com geração de benefícios mútuos aos atores pertencentes a rede (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

Quando as regras da cooperação são bem definidas, a sensação de confiabilidade é elevada entre os elos da rede, e, ao observar que um membro esteja desrespeitando o equilíbrio, o mesmo deve ser excluído para a continuidade do funcionamento (HURMMELINNA, 2018; CAI; SZEIDEL, 2018).

Os efeitos da cooperação possuem benefícios aos participantes, desde o compartilhamento de recursos, conhecimento, mão de obra, utilização de maquinário ocioso, acesso a atores heterogêneos externos, redução de custos e auxílio para conquistar novos mercados são exemplos da cooperação entre os elos (MUSSAPIROV et al., 2019; PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019; SHARAFIZAD; BROWN, 2020; MOUZAS; HENNEBERG, 2015; DURDA; KLJUCNIKOV, 2019).

## 3. METODOLOGIA

Para analisar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias em confrarias foi realizado pesquisa qualitativa. Essa abordagem é justificada para uma análise integral do fenômeno (SPINDLER, 2019).

A pesquisa foi classificada como observação não-participante, essa técnica é utilizada quando o pesquisador se restringe a expectador do fenômeno (GIL, 2002). Foram observados eventos de confrarias, festivais de cervejaria nacionais e o funcionamento do bar da cervejaria The Doctor´s. O pesquisador interage com clientes, fornecedores e empresários do setor, e as observações foram somadas a pesquisa documental. Dessa forma, foi realizado um estudo de caso, seguindo critérios de seleção para escolha da unidade de análise.

Segundo Yin (2015), o estudo de caso é utilizado para assuntos contemporâneos e possibilita a observação direta dos eventos e a aplicação de questionários aos participantes. Para o estudo de caso, realiza-se anteriormente a revisão sistemática de literatura sobre o assunto a ser pesquisado.

Para validação do estudo de caso, seguir as etapas do protocolo proporciona ao pesquisador maior confiabilidade (YIN, 2015). As etapas estão definidas a seguir no Quadro a seguir.

Quadro1 – Etapas do protocolo de estudo de caso.

| Etapas | Descrição |
|---|---|
| Visão geral do estudo de caso | Objetivos e circunstâncias favoráveis e leituras relevantes sobre o assunto a ser pesquisado. |
| Procedimento de coleta de dados | Procedimentos para proteção de coleta das informações, fontes e evidências. |
| Questão de coleta de dados | O pesquisador deve previamente indicar quais os dados importantes para a sua pesquisa. |
| Guia para relatório do estudo de caso | Formato definido para apresentação dos dados e outras informações necessárias. |

Fonte: Adaptado de YIN (2015).

A pesquisa documental busca informações factuais sobre a amostra da pesquisa. No quadro a seguir demonstram-se as fontes da pesquisa documental utilizadas para realizar a pesquisa:

Quadro 2 – Fontes da pesquisa documental.

| Documentos | Descrição |
|---|---|
| Artigos acadêmicos | Base de dados Web of Science, Scopus, DOAJ, Scielo, Google Acadêmico. |
| Legislação e Regulamentação | Consulta ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA).<br>Sites governamentais sobre cervejarias artesanais. |
| Redes de negócios da unidade de análise | Associação brasileira da cerveja artesanal (ABRACERVA)<br>Associação das microcervejarias artesanais (AMACERVA)<br>Confraria dos Cervejeiros da Baixada Fluminense (CONCEBA) |
| Relatórios do setor | ABRACERVA<br>SEBRAE |
| Feiras e eventos | Mondial de La Biere<br>Festival de Confrarias de Cervejeiros do Rio de Janeiro (FDCRJ)<br>Encontros da confraria de cervejeiros da Baixada Fluminense (CONCEBA) |

| | |
|---|---|
| Documentação da cervejaria | Arquivos próprios, notícias em revistas e jornais do setor. |

Fonte: Adaptado de Spindler (2019)

Após a definição da unidade de análise, delimitar o caso a ser analisado com a identificação detalhada do indivíduo ou grupo a ser estudado e deve ter ligação direta com a pergunta norteadora da pesquisa (YIN, 2015).

Foram analisados os participantes da CONCEBA como uma unidade de análise, sendo necessário obedecer aos critérios de seleção, descritos a seguir:

Quadro 3 – Critérios de seleção da unidade de análise.

| **Critérios** | **Definições** |
|---|---|
| Registro no MAPA | A empresa deve possuir registro no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). |
| Localização | Pertencer ao município de Nova Iguaçu. |
| Produção média anual | Produção média anual de 10.000 litros |
| Receitas próprias | Receitas exclusivas de cervejas. |
| Participação de confrarias | Participar de confrarias de cervejeiros artesanais, com frequência nas reuniões e participação de eventos. |
| Conquista de prêmios | Conquistado prêmios em concursos de cervejarias nacionais ou internacionais |
| Funcionários | Gerar empregos regionais, contribuindo para o desenvolvimento local. |

Fonte: O autor (2023)

Após análise da CONCEBA, a mesma é composta por 49 participantes, sendo 47 cervejeiros caseiros e duas cervejarias legalizadas. As cervejarias legalizadas são Pantagruel/Falcon e The Doctor´s. A cervejaria The Doctor´s contempla todos os requisitos para a pesquisa, conforme descrito no quadro anterior.

A cervejaria selecionada foi fundada no ano de 2018, no município de Nova Iguaçu, pertencente a área da Baixada Fluminense I. Os fundadores da cervejaria iniciaram a produção de cervejas de forma caseira, para uso particular e encontro de confrarias. A qualidade reconhecida pelos membros da confraria e outros cervejeiros, trouxe aos fundadores a possibilidade de legalizar a produção artesanal e comercializar seus produtos. A conquista

do prêmio no festival *Mondial de la bier* no ano de 2019, principal evento de cervejeiros artesanais do Brasil, onde conquistaram prêmio de primeiro lugar na sua estreia. A participação em festivais de cervejeiros artesanais, e sua contribuição para fortalecimento da cultura da cerveja artesanal demonstram o comprometimento com a expansão além do seu território original.

As entrevistas são fundamentais para a coleta de informações densas e valiosas. Sendo assim, foram selecionados quatro participantes para entrevista, onde três atuam diretamente na operação da cervejaria The Doctor´s e o presidente atual da CONCEBA que em conjunto demonstram a diversidade da confraria, pois os membros da cervejaria profissionalizaram suas operações, enquanto o presidente da confraria manteve a sua produção caseira. Segue as descrições dos entrevistados, conforme a tabela abaixo.

Tabela 2 – Descrição dos entrevistados da cervejaria The Doctor´s e CONCEBA.

| Nome | Função | Código | Data | Duração |
|---|---|---|---|---|
| Ralph Bittencourt Coutinho | Sócio administrador / fundador Doctor´s | Entrevistado 1 | 06/05/2023 | 54:57 |
| Jerson Prietro Junior | Gerente/ sommelier/ fundador Doctor´s | Entrevistado 2 | 11/05/2023 | 44:52 |
| Diogo Silva de Oliveira | Presidente da CONCEBA | Entrevistado 3 | 19/05/2023 | 49:52 |
| Paulo Roberto Correia de Lima | Fundador Doctor´s | Entrevistado 4 | 22/05/2023 | 17:18 |

Fonte: O autor (2023).

As categorias de análise são definidas através da revisão de literatura e análise documental, onde se demonstra os principais elementos para análise dos efeitos da participação em confrarias (SPINDLER, 2019). A construção das perguntas para os entrevistados utilizaram como base as categorias de análise descritas no quadro abaixo. O quadro abaixo demonstra a relação dos elementos e as categorias de análise.

Quadro 4 – Categorias de análise.

| **Elementos** | **Categorias de análise** |
|---|---|
| Desafios | Confiabilidade<br>Qualidade dos participantes<br>Recursos financeiros<br>Adaptação ambiental<br>Heterogeneidade |
| Inovação | Inovação de produtos<br>Inovação na cadeia produtiva<br>Rotinas inovadoras |
| Cooperação | Capacitação dos membros<br>Qualificação de mão de obra<br>Desenvolvimento Regional<br>Compartilhamento de ativos<br>Redução de custos operacionais<br>Expansão operacional |
| Riscos | Competitividade interna<br>Cultura individual<br>Estagnação<br>Centralização das decisões<br>Identidade |

Fonte: Adaptado de Spindler (2019).

## 4. RESULTADOS

### 4.1 Desafios

O ecossistema de negócios é definido como uma comunidade com atores interligados com o objetivo de desenvolver ideias inovadoras (KIM; HYEOK; SEOL, 2018). O ambiente seguro possibilita aos confrades compartilharem informações e conhecimentos, e a

confiabilidade adquirida entre os elos é fundamental para o sucesso das reuniões (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Na percepção dos entrevistados, a confiança conquistada promove troca de experiências, testes de novas formulações e possibilidades de compras de insumos coletivas, conforme relatado nesse trecho da entrevista:

> É fundamental a cervejaria pertencer a confraria, principalmente na baixada fluminense. O crescimento pessoal de cada integrante da Doctor´s foi realizado na confraria através dos encontros, onde o conhecimento é compartilhado e os testes de novas fórmulas para posteriormente serem utilizadas na linha de produção. A confiabilidade é importante para o aperfeiçoamento da cerveja.
>
> Entrevistado 1

> A confiabilidade é tudo dentro de uma confraria. A grande troca de experiências, sem a criação de competitividade entre os membros, visando a melhoria e a confiança mútua.
>
> Entrevistado 2

A interação com segurança e confiabilidade entre os atores, possibilita melhor exploração dos recursos disponibilizados, mitigando riscos operacionais (MOUZAS; HENNENBERG, 2015). A força gerada pelos laços entre os membros precisam da confiança, onde a quantidade de tempo, intensidade emocional são importantes para a caracterização do vínculo (MICHEL FERRARY, 2019). Os vínculos são fundamentais para a continuidade da rede e a evolução dos seus participantes (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

O amadurecimento da rede atrai membros qualificados, pois facilitam o processo de compartilhamento de ideias e aprendizagem (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). A qualidade dos participantes influencia diretamente na inovação dos processos de fabricação e na apresentação de novos fornecedores para a rede (FALKOSKI; CASTRO; KUHL, 2020).

Os entrevistados abordaram sobre a qualificação dos membros e a evolução individual com novos produtos:

> A qualidade é importante como uma curva ascendente de aprendizado. Dessa forma, grande variabilidade de cervejas com excelente qualidade surgem na confraria. Os confrades que tinham dificuldade no início superam suas dificuldades e produzem cervejas excepcionais que podem ser comercializadas. A confraria faz palestras e cursos para agregar conhecimento.

Entrevistado 1

> A confraria é formada por um grupo de pessoas que são amantes de cerveja artesanal, e não restringem o acesso ao conhecimento técnico, pois a confraria contribui para o aprimoramento das técnicas de fabricação e qualificação.

Entrevistado 4

As redes são ambientes de multiplicação de conhecimento e aprimoramento das capacidades técnicas, e o apoio oferecido no princípio das fabricações estimula a continuidade dos participantes. Esse suporte emocional e confiança nos laços observa-se o crescimento da capacitação dos indivíduos e empresas (NEWMAN et al., 2018).

A cervejaria The Doctor´s com apenas um ano de atividade conquistou prêmio no *Mondial de La Bièrei*, conforme demonstrado na Figura 2, em 2019, demonstrando que a experiência adquirida na confraria possibilita aos membros alcançarem níveis mais elevados no mercado de cervejaria artesanal.

Figura 3: Prêmio *Mondial de La Bière.*




Fonte: ZM NOTICIAS (2019).

Para produzir cervejas de qualidade superior e exclusivas, os fabricantes investem em insumos e equipamentos para resultados mais eficientes no processo de produção, dessa forma evitam-se perdas e aumento do custo do produto final. Os fornecedores de matéria-prima e maquinários são atores importantes pela inovação no processo produtivo (LA ROCCA et al., 2019).

As redes buscam minimizar as limitações financeiras dos membros, através da oferta de recursos complementares com o objetivo de sobrepor obstáculos e impulsionar o crescimento econômico (WEGNER. ALIEVI; BEGINS, 2015). Ao criar estratégias com os recursos observados na rede, os atores possuem maior agilidade para alinhar seus objetivos as oportunidades presentes e maximizar sua competitividade em longo prazo (THOTON; HENNENBERG; NAUDE, 2013).

A criação de cadeias fornecedoras alinhadas a confiabilidade dos elos, aproxima os membros de compras compartilhadas que reduzem os custos operacionais (CIPPOLARO et al., 2021). A importância do fornecedor e das compras compartilhadas são descritos pelos entrevistados, conforme descrito:

> O fator econômico é importante, pois os insumos são importados, e, atualmente contamos com fornecedores no Estado do Rio de Janeiro. Os confrades realizam compras unificadas para redução de custo. Quanto maior a variabilidade de insumos, mais testes de receitas, e, consequentemente, melhores produtos com qualidade superior.
>
> Entrevistado 1
>
> A confraria busca oferecer cursos com valor simbólico aos participantes, pois possui caixa para adquirir cursos e benefícios aos confrades. A confraria tem bônus e ônus, onde existe conhecimento e informações ao acesso de todos, mas custos de insumos e logísticos são divididos entre os confrades.
>
> Entrevistado 4

As trocas executadas no ambiente de confrarias, podem atingir diferentes níveis entre os confrades, desde a participação de palestras e cursos, como empréstimos de insumos e equipamentos, e através dessa oferta de conhecimento e parcerias internas, a restrição de recursos são mitigadas e o fortalecimento dos laços observados por todos os elos da rede (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

O processor de aprendizagem pode ser através de experiências adquiridas e demonstradas como exemplos, que fortalecem e motivam o empreendedor para conquistar os desafios ambientais (NEWMAN et al., 2018). Assim como a variabilidade de conhecimento é fundamental para uma rede inteligente, pois as dificuldades comuns ao grupo encontram soluções inovadores no ambiente interno (KRAGH; ANDERSEN, 2009).

A heterogeneidade do grupo é importante para a capacitação contínua dos membros, pois sob diversas óticas do conhecimento, a multiplicidade de ideias estimula a inovação (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

> Quanto maior a variabilidade, novas ideias irão surgir. A heterogeneidade influencia o crescimento de todos.
>
> Entrevistado 1

> As pluraridades das origens das pessoas não interfere no acesso à confraria, sendo importante as várias óticas estabelecidas.
>
> Entrevistado 5

A diversidade dos atores presentes na confraria auxilia na construção da qualidade interna, sendo um fator de atratividade a novos membros. Uma rede qualificada proporciona aos membros contatos com novos métodos para enfrentarem as mudanças ambientais, impostas pelas necessidades do mercado (CHRISTINA ÖBERG, 2019).

Ao buscar a complementariedade operacional, os participantes adquirem novos conhecimentos inovadores e podem implementar em suas atividades para resolução de problemas. As MPE´s possuem estrutura mais enxuta em comparação a grandes corporações, sendo um diferencial competitivo para a introdução de novas ideias e projetos, pois o fluxo de informações percorre número reduzido de etapas para ser utilizado (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019; MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

Os ambientes externos à rede são dinâmicos, com mudanças econômicas constantes, divulgação de novas tecnologias e insumos, trazer as inovações externas para o grupo mantém os atores competitivos (WEGNER; ALIEVI; BEGINS,2015; FALKOSKI; CASTRO; KHUL,2020).

As transformações ambientais foram descritas pelos entrevistados, como um fator importante para a confraria:

> A troca de conhecimentos influencia no aprendizado das confrarias. O principal objetivo da confraria é a troca de informações para acelerar bons resultados para responder as necessidades dos consumidores. Sempre buscando trazer uma boa cerveja com o custo mais baixo, sabendo otimizar recursos.
>
> Entrevistado 1

> As mudanças ambientais geram problemas econômicos, provocando escassez de insumos, e, consequentemente aumentando o valor dos mesmos.
>
> Entrevistado 4

O papel desempenhado pelo fornecedor dentro de um grupo é demonstrar inovações de equipamentos e insumos, como novas possibilidades de utilização de matérias-primas no caso de escassez de determinado item para a fabricação.

## 4.2 Inovação

A busca pela excelência na produção de cervejas artesanais com características exclusivas tem o objetivo de atrair novos consumidores e apreciadores para os lançamentos e consolidar sua marca no mercado (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). A inovação na cadeia produtiva é observada desde a utilização de insumos especiais a embalagem e rotulagem diferenciados, pois a sensação de exclusividade deve ser percebida pelo consumidor. O preço médio das cervejas artesanais está acima das cervejas fabricadas por grandes indústrias do mercado, mas seu consumo tem conquistado novos adeptos ao longo do tempo (GOMEZ-CORONA et al., 2016).

A confraria tem o objetivo de estimular a inovação entre seus membros, como demonstrado pelos entrevistados:

> Acompanhar as mudanças e participar de festivais para eleger a melhor cerveja entre as confrarias, além de concursos internos entre os confrades traz inovação para o grupo.
>
> Entrevistado 2

De acordo com Martins e Ling (2017), são necessários eventos onde os atores podem socializar e demonstrar seus objetivos e necessidades, dessa forma, as conexões tornam-se mais confiáveis e os laços mais fortes.

Estabelecer contato com fornecedores confiáveis eleva a capacidade de aprendizagem e inovação da rede, pois o fornecedor pode participar do processo de desenvolvimento de

novos produtos, onde utiliza a expertise para reduzir custos e maximizar a qualidade (LA ROCCA et al., 2019).

> A confraria tem que buscar inovações, novos produtos e testar novos fornecedores, porque no Brasil não tem variedade de malte e lúpulo como no mercado externo. O país é embrionário na produção de cerveja artesanal, mas na Região Sul inicia-se a plantação de lúpulo devido ao consumo nacional. A confraria deve inovar constantemente na cadeia de fornecimento.
>
> Entrevistado 2

A utilização dos laços fortes e fracos resultam no desenvolvimento das organizações, pois priorizam as trocas entre os atores com aumento do fluxo de informações e identifica a contribuição do fornecedor com a introdução de novas tecnologias para a rede (DURDA; KLJUCNIKOV, 2019).

Os encontros da rede são realizados com a periodicidade do tempo de fabricação das cervejas artesanais, como mencionado pelo entrevistado 1:

> O tempo entre os encontros segue o período de produção de uma cerveja, geralmente 20 a 30 dias. Alguns encontros possuem temas estabelecidos, como a preparação para concursos externos, mas predominam temas livres ligados a cultura cervejeira.

As reuniões possuem características inovadoras, pois são ambientes de assimilação de novas competências, ou seja, assimilar o conhecimento proporcionado pelos outros participantes (SPINDLER, 2019).

Os atores podem expressar suas necessidades para os fornecedores, que utilizam de suas redes próprias para suprir os insumos requisitados para novas formulações ou reduzir custos de fabricação (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

A criatividade encontra campo fértil em ambientes compartilhados e ao buscar inovação os participantes adaptam-se as mudanças externas com maior facilidade.

### 4.3 Cooperação

As cervejarias estão desenvolvendo processos estratégicos através da partilha de recursos, informações, interação, aprendizado e conhecimento organizacional (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018). Essa estratégia necessita da cooperação entre os membros para alcançar o sucesso, e a confiabilidade e tempo dedicado a evolução da rede são fundamentais para a confiança e fortalecimento dos elos (SHARAFIZAD; BROWN, 2020).

Com o crescimento da confiança entre os participantes, o conhecimento é transferido de forma segura e gradual conforme a disponibilidade dos atores (CHRISTINA ÖBERG, 2019).

O próximo passo é a ascensão da qualidade da rede, através dos seus participantes, como descrito pelo entrevistado:

> A cooperação entre os membros auxilia no processo de desenvolvimento dos mesmos, onde a troca de conhecimento é contínua.

Outro setor beneficiado pela cooperação é a mão de obra local, pois ao participar das redes e interagir com os atores, as possibilidades de acumular novos conhecimentos para o aperfeiçoamento profissional. A evolução da rede modifica a economia local, porque elevam a quantidade de informações e métodos inovadores que possibilitam a criação de novos negócios e impulsionam o desenvolvimento regional (MARTINS; LING, 2017).

Cada participante na sua especialização quando executada de forma organizada entre os parceiros, transforma a rede e alcança novos ambientes (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). O fortalecimento dos laços estabiliza o ambiente interno e proporciona a expansão das operações (HUMPLEY et al., 2019). Possuir redes de negócios fortes é estratégico para as regiões, pois fortalece a economia local e demonstra a outras localidades suas potencialidades (CAI; SZEIDEL, 2018).

Ao combinar recursos e capacidades, os participantes das redes otimizam operações e tornam-se transformadores da realidade (LANG; FINK, 2019). A entrevista detalha a contribuição para o desenvolvimento regional:

> A confraria contribui par ao crescimento de novos bares, restaurantes e eventos que movimentam uma cadeia maior de participantes, fomentando o desenvolvimento regional. Quanto maior o número de interessados pela cerveja artesanal, maior o número de confrades e consequentemente aumento na produção de cerveja e compra de insumos nos fornecedores, toda a cadeia produtiva é beneficiada.
>
> Entrevistado 1

As microcervejarias contribuem para o desenvolvimento regional, através da geração de encontros, eventos com a cultura local, desenvolvem-se fornecedores locais para atender as novas necessidades (CIPOLLARO et al., 2021). Os produtores de cerveja artesanal utilizam elementos da cultura local para construir sua marca, pois a identificação dos consumidores

regionais com a cervejaria impulsionam as vendas e protegem seu mercado de novos entrantes (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018; GOMEZ-CORONA et al., 2016).

A descontinuidade de fornecedores é um risco para os fabricantes artesanais, visto a crescente demanda por novos insumos e tecnologias, para suprir a demanda os atores buscam parceiros externos a rede. Esse contato com outros elos favorece a oxigenação do membro que retorna com novas ideias e inovações (KIM; HYEOK; SEOL, 2018).

Ao pertencer a outras redes, a capacidade e recursos garantem novas possibilidades de vantagem competitiva (LA ROCCA et al., 2019). Outro fator importante nesse processo de expansão é a abertura de novos mercados fora do território de origem, ao utilizarem as conexões estabelecidas com novos parceiros (ELIADA GRIFFIN, 2014). Conforme descrito na entrevista:

> Participar de outras confrarias traz expansão e conhecimento para a Doctor´s. A AMACERVA facilitou a exposição da marca na EXPO FOOD 2022, com um stand compartilhado por outras cervejarias do Estado do Rio de Janeiro, reduzindo os custos de exposição e acessando outras pessoas a marca. Através da ABRACERVA, a marca participou de eventos em shopping center e a possibilidade de acessar a plataforma MEU CHOPP para venda de produtos da cervejaria em outras localidades.
>
> Entrevistado 1

A cooperação produz benefícios percebidos pelos membros da rede, sendo observados no quadro a seguir.

Quadro 5: Os efeitos da cooperação dos membros das redes.

| Efeitos | Benefícios |
|---|---|
| Inovação | Utilizar os elos presentes nas redes para obter inovação e conquistar vantagem competitiva. |
| Feiras e Eventos | As redes proporcionam feiras, workshops, eventos sazonais para encontros entre seus membros, para compartilharem sobre assuntos relevantes aos objetivos dos participantes. |
| Capacitação | A capacitação dos participantes favorece o fortalecimento dos laços, e, consequentemente, o crescimento intelectual coletivo. |
| Qualificação de mão de obra local | Através de cursos e palestras ofertados pelas conexões existentes, ampliam as capacidades da mão de obra local e possibilitam maior competitividade |

| | |
|---|---|
| | para enfrentarem as adversidades do mundo empresarial. |
| Desenvolvimento Regional | O desenvolvimento do fluxo de negócios contribui para o desenvolvimento regional, pois os recursos obtidos são investidos no crescimento local. |
| Compartilhamento de ativos | Quando um membro possui ativo ocioso, pode auxiliar seus parceiros no processo de produção. |
| Redução de custos | Os custos de lançamento de novos produtos, campanhas de marketing e suprimentos são exemplos de custos que podem ser reduzidos ao serem compartilhados pelas empresas. |
| Expansão operacional | Os laços fracos possibilitam aos membros, o contato com outros territórios e redes heterogêneas, onde a inserção de seus produtos e serviços é facilitada pelo apoio recebido na rede. |

Fonte: O autor (2023).

A visão de outro entrevistado, como sua atividade na confraria está ligada a produção caseira, sem objetivo de comercialização de cervejas, não concorda com o pertencimento de membros a várias confrarias, pois o compartilhamento de receitas especiais destinadas a competições estaduais pode prejudicar o grupo nos campeonatos. A criação de ativos raros dificulta a replicação pelos concorrentes quando combinados com estratégias de negócios, podem fornecer proteção ao produto desenvolvido (TEECE, 2018).

Para mitigar os conflitos e riscos, as redes criam regras importantes para a confiabilidade e continuidade a longo prazo do grupo (MOUZAS; HENNEBERG, 2015).

### 4.4 Riscos

O compartilhamento e clareza nas regras são fundamentais para a estabilidade da rede, porque a presença de atores heterogêneos pode ocasionar conflitos internos (MOUZAS; HENNEBERG, 2015). A coordenação deve equilibrar as solicitações dos membros e manter o objetivo da rede (MUSSAPIROV et al., 2019).

A competitividade é fundamental para a inovação, onde a busca pela excelência tem como resultado produtos exclusivos. Essas cervejas competem entre si a preferência do consumidor, sendo necessário equilibrar a competição entre os produtores, dessa forma, evita-se conflitos e a expansão contínua do mercado (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

Essa afirmação é descrita pelo entrevistado 4 durante a entrevista:

> Existe uma competitividade pelo melhor de cada confrade. A busca pela excelência na qualidade com cervejas exclusivas e inovadoras. A competitividade interna faz o crescimento da confraria.
>
> Entrevistado 4

A competição interna beneficia os participantes, com a busca constante pelo aprimoramento da qualidade do produto, e, como consequência, a conquista de novos adeptos a cerveja artesanal (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

Os atores devem ser flexíveis às mudanças ambientas, pois a adaptação estimula o processo de inovação e mantém os elos em constante consonância com a atualidade do mercado (MATINS; LING, 2017). Redes estáticas não atraem novos entrantes, pois empreendedores precisam de participantes de qualidade, com informações e conhecimentos valiosos para criação da vantagem competitiva (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015).

A estrutura das confrarias possibilita aos membros o contato com a inovação através de insumos, novas técnicas de produção e eventos, conforme mencionado pelo entrevistado 3:

> Existem confrarias que deixam de produzir com inovação e competitividade. E como em qualquer grupo, existem membros que são a base e a saída dos mesmos pode influenciar na sobrevivência da rede.
>
> Entrevistado 3

Quando o ambiente interno da rede não contribui para o desenvolvimento sustentável dos participantes, existe a possibilidade de abandono de atores valiosos para o crescimento do grupo, dessa forma a sobrevivência da rede pode ser testada quando atores-chave estão ausentes (PIA HURMELINNA, 2018).

Para auxiliar na mediação de conflitos internos e direcionar para a conquista de objetivos, os membros elegem um grupo coordenador que proporciona o ambiente equilibrado e estável, para cada ator acessar os conhecimentos disponibilizados (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Os gestores são responsáveis pela disponibilidade eficiente dos recursos compartilhados, com o objetivo de aperfeiçoar o fluxo de informações (MATINS; LING, 2017).

A centralização das decisões é importante para a estratégia do grupo, mas os coordenadores devem ser democráticos com suas decisões e construir uma gestão colaborativa com seus membros, fator importante para evitar a evasão dos atores valiosos (MOUZAS; HENNERBERG, 2015).

Durante a entrevista foi abordado a centralização das decisões:

> Sem os membros diretores a confraria não possui norte, sem estratégia de participação em eventos, e consequentemente o enfraquecimento dos elos.
>
> Entrevistado 3

> A centralização é benéfica, mas as decisões são democráticas.
>
> Entrevistado 4

A coordenação da rede é fundamental para o sucesso, mas equilibrar a sua atuação para estimular a participação dos atores, com compartilhamento de informações e ativos para atingir os objetivos, sem o bloqueio das atividades inovadoras (MUSSAPIROV et al., 2019; FINCH; ZHANG; GEIGER, 2013).

As culturas individuais desempenham papel importante na inovação das redes, sendo a cultura dos atores serem compatíveis com os demais participantes para evitar conflitos (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Ao buscar o equilíbrio entre a diversidade cultural, os participantes sentem-se seguros e possibilitam trocas valiosas (CAI; SZEIDEL, 2018).

A interação com segurança e confiabilidade gera vantagem competitiva aos atores, e possibilidade de maiores chances de sucesso, conforme descrito na entrevista.

> Existe uma influência da confraria, mas a cervejaria possui uma identidade própria, com sua gestão independente. A linha de produtos da Doctor´s foi pensada comercialmente e a confraria CONCEBA foi utilizada para teste das formulações. A criação dos rótulos da cervejaria foram confeccionados por um profissional indicado pela rede.
>
> Entrevistado 1

A cervejaria Doctor´s utilizou os benefícios e mitigou os riscos com o apoio da confraria. As capacidades desenvolvidas são fundamentais para o desenvolvimento e crescimento sustentável da marca, além das fronteiras do município de Nova Iguaçu.

## 5. ANÁLISE

Ao iniciar a transição da produção caseira para a legalização e comercialização do produto, a cervejaria The Doctor´s utilizou do conhecimento acumulado na confraria para aumentar as possibilidades de sucesso empresarial, através da adaptação para conquistar novas oportunidades e mitigar os riscos.

As redes são ambientes especiais para testes de produtos, a possibilidade de pivotar produtos inovadores com parceiros qualificados para avaliação, configura-se uma vantagem competitiva (TEECE, 2018). A heterogeneidade presente em grupos proporciona a variabilidade de avaliações sobre produtos, sendo importante para a adequação de inovações ao mercado consumidor (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

O aperfeiçoamento das técnicas de produção e gestão são fundamentais para o desenvolvimento sustentável dos negócios, pois a otimização na fabricação minimiza perdas e reduz o custo operacional. A produção da cervejaria The Doctor´s segue a estratégia de utilizar equipamentos de fábricas parceiras e qualificadas, onde a confiabilidade na execução perfeita da fórmula garante a qualidade e padronização do produto (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

A produção em fábricas de terceiros proporciona benefícios mútuos, porque o responsável pela fabricação ocupa de forma produtiva o tempo ocioso de seus equipamentos e mão de obra, e a cervejaria não precisa do investimento em maquinários para produção em escala industrial. Essa relação comercial minimiza as restrições financeiras do participante da rede, que amplia sua capacidade produtiva sem a necessidade de investimento financeiro (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018).

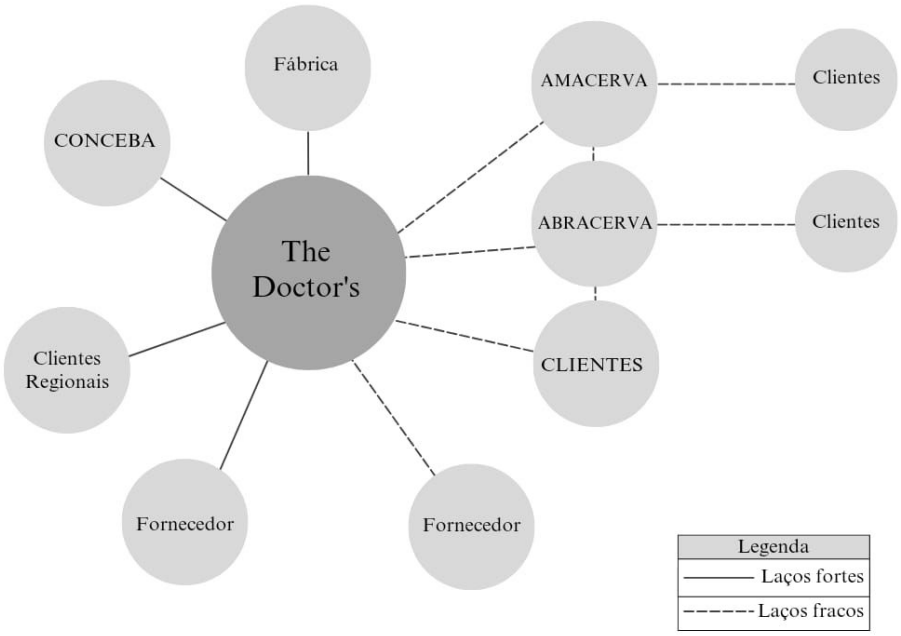
Quando os benefícios são percebidos pelos elos da rede e os mesmos sentem-se seguros para compartilhar experiências e conhecimentos, o fluxo de informações é facilitado entre produtores, fornecedores e consumidores, dessa forma a rede torna-se atrativa a novos entrantes (IVANOVA-GONGNE; TORKKELI, 2018). Os fornecedores contribuem para o processo de inovação do grupo, desde a apresentação de novos insumos e equipamentos para serem utilizados no processo de fabricação à técnicas de produção para redução de custo (GOMEZ-CORONA et al., 2016).

A inovação é fundamental para a sobrevivência das cervejas artesanais, e observa-se esse conceito em todo o conteúdo do produto, desde o rótulo, a embalagem, a formulação e a

apresentação (SPINDLER, 2019; GOMEZ-CORONA et al., 2016)). As transformações na cadeia produtiva possibilitam evoluções na qualidade da cerveja artesanal, com a chegada de insumos e equipamentos sofisticados, novas formulações são produzidas e conquistam a preferência dos consumidores (CIPOLLARO et al., 2021).

A rede desenvolvida pela cervejaria The Doctor´s possui elos fortes e fracos, onde a capacidade dos empreendedores para absorver novos conhecimentos e utilizar as conexões com o objetivo de crescimento da marca, tem conquistado resultados positivos. A Figura 3 demonstra os atores presentes na rede da cervejaria e suas interações.

Figura 4 – A rede da cervejaria The Doctor´s.



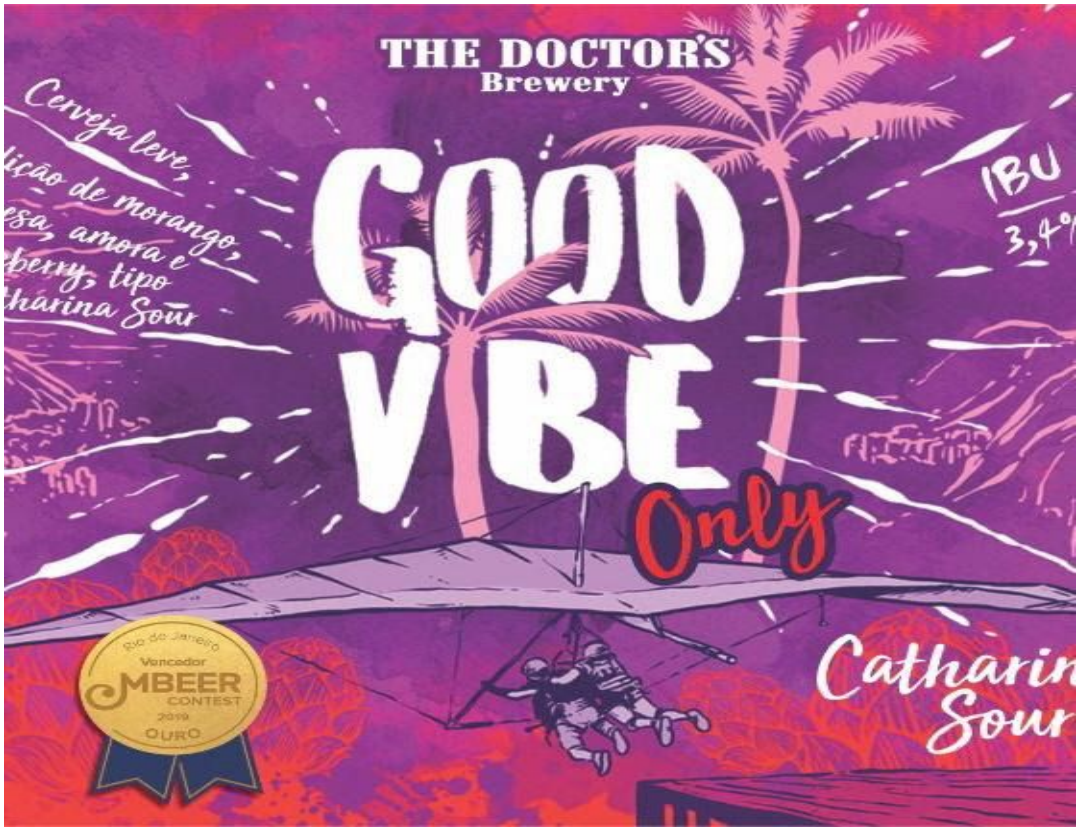

Fonte: O autor (2023).

A aliança formada pela cervejaria The Doctor´s, CONCEBA, fábrica, fornecedores e clientes regionais constituem os elos fortes, onde a confiabilidade existente e facilita as conexões entre os membros.

A fábrica responsável pela fabricação da cervejaria cigana possui destaque na cadeia produtiva, pois a reprodução padronizada das cervejas assegura a qualidade e confiabilidade para o consumidor (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

Os clientes regionais pertencem ao território de atuação física da cervejaria, que consomem produtos diretamente na sede da The Doctor´s. Empresas locais procuraram laços duradouros com seus consumidores regionais, pois a comunidade protege os empreendimentos que identificam a sua cultura de novos entrantes (CRUZ; BECK; WEZEL, 2018). A cervejaria produziu uma cerveja com o rótulo inspirado na "rampa do vulcão" onde os habitantes de Nova Iguaçu realizam vôo livre.

Figura 5 – Cerveja Catharina Sour.




Fonte: The Doctor´s (2023).

As atividades da cervejaria e confraria atuam diretamente na economia local, onde o incentivo a eventos, encontros, cursos e reuniões estabelecem uma conexão direta com a comunidade regional. Os consumidores de bebidas artesanais preferem comprar cervejas artesanais locais, pois buscam a representatividade e identificação, dessa forma estimulam o desenvolvimento regional (GOMEZ-CORONA et al., 2016).

As cervejas artesanais são consumidas em momentos especiais, sendo assim, o seu consumo é restrito, em comparação a cervejas convencionais com valor mais acessível (GOMEZ-CORONA et al., 2016). A estratégia das MPE´s cervejeiras é a inovação dos

rótulos, insumos de qualidade, para garantir ao consumidor a experiência da exclusividade (SPINDLER, 2019).

A infraestrutura da localidade que a empresa atua, influencia diretamente no desenvolvimento de negócios, pois a estrutura disponibilizada auxilia na criação de ambientes favoráveis para inovação (VLACHOU et al., 2021). A cervejaria pertence ao município de Nova Iguaçu, onde 37,7% da população tem como rendimento de ½ salário mínimo, sendo os pequenos negócios a maioria das instalações comerciais (SEBRAE, 2016; IBGE,2010). Essas restrições do poder de compra da população local, cria barreiras para o crescimento das MPE ´s, sendo necessário criação de estratégias para conquistar novos territórios e recursos fundamentais para a sobrevivência da organização (WEGNER; ALIEVI; BEGINS, 2015; CAI; SZEIDEL, 2018).

A conexão com os elos fracos possibilita interações com novos atores, que possuem experiências em mercados competitivos (PASTORE; RICCIARDI; TOMMASO, 2019). Empresas que constroem redes com parceiros estratégicos, tendem a maiores possibilidades de conquistas regionais e outros territórios, pois as trocas favorecem a complementariedade de operações (ELIADA GRIFFIN, 2014).

O contato com outras associações comerciais como AMACERVA e ABRACERVA possibilita a entrada a novos mercados e demonstrar seus produtos, pois ao participar de eventos fora do seu território de origem amplia as chances de sucesso da marca. A partir dos laços com essas associações novos eventos com maior visibilidade foram realizados pela cervejaria, como a Rio Expo Foods que reúne fornecedores do setor alimentício para demonstrar inovações ao setor, e no ano de 2021 a cervejaria foi convidada para participar conforme a Figura 4.

Figura 6 – Stand da AMACERVA no evento Super Rio Expo Foods 2021




Fonte: The Doctors (2021)

A participação em eventos compartilhados de outros grupos reduz custos operacionais e amplia-se a possibilidade de inserir seus produtos em novos territórios (MUSSAPIROV et al., 2019; CHINAKRAMONT; SUNATA, 2021). A ampliação geográfica da comercialização de produtos confere ao membro, novas oportunidades de crescimento em locais não acessados anteriormente (DE DEUS; DE OLIVEIRA, 2021).

As cervejarias artesanais são selecionadas pelos seus clientes de acordo com a sua qualidade, exclusividade e o conceito que elas representam (GOMEZ-CORONA et al., 2016). A conexão com fornecedores competentes é importante para garantir o acesso a insumos que auxiliam na evolução dos produtos (KAMAL; HONORÉ; NISTOR, 2021).

O fornecedor favorece a introdução de insumos e equipamentos inovadores na rede, e possui capacidade para participar do processo de desenvolvimento de novos projetos ( LA ROCCA et al., 2019).

As organizações conquistam resultados diferentes com a participação em redes de negócios, pois o nível de interação com os demais membros influencia no acesso e utilização dos recursos existentes (OLSEN et al., 2014). Ao pertencer a várias redes de negócios as organizações maximizam seus contatos com laços fracos que possuem características inovadoras, importantes na estratégia de crescimento sustentável (ELIADA GRIFFIN, 2014).

A cervejaria The Doctor´s utiliza das suas conexões com laços fracos e fortes para conquistar novos espaços de divulgação para seus produtos, contato com novos fornecedores, novas técnicas e equipamentos para produzir cervejas exclusivas com menor custo, e assim aumentar as chances de sucesso.

O equilíbrio da utilização dos laços fortes e fracos são fundamentais para o crescimento das organizações, com inovação e sustentabilidade (DURDA; KLJUCNIKOV, 2019).

No quadro a seguir, identifica-se as relações da cervejaria The Doctor´s com seus laços fortes e fracos.

Quadro 6 – Relações da cervejaria The Doctor´s na rede

| Elementos | Ítem | Laços Fortes | Laços Fracos |
|---|---|---|---|
| **DESAFIOS** | Confiabilidade | X | |
| | Qualidade dos participantes | X | X |
| | Recursos financeiros | X | |
| | Adaptação ambiental | X | X |
| | Heterogeneidade | X | X |
| **INOVAÇÃO** | Inovação de produtos | | X |
| | Inovação na cadeia produtiva | | X |
| | Rotinas inovadoras | | X |
| **COOPERAÇÃO** | Capacitação dos membros | X | X |
| | Qualificação de mão de obra | X | X |
| | Desenvolvimento Regional | X | |
| | Compartilhamento de ativos | X | X |
| | Redução de custos operacionais | X | X |
| | Expansão operacional | | X |
| **RISCOS** | Competitividade interna | X | |
| | Cultura individual | X | |
| | Estagnação | X | |
| | Centralização das decisões | X | |
| | Identidade | X | |

Fonte: O autor (2023)

A cervejaria The Doctor´s utiliza dos laços fortes e fracos como apoio seguro e confiável para disponibilizar seus conhecimentos e informações estratégicas, mitigar as restrições financeiras com acesso a ativos presentes na rede e compartilhamento de compras de insumos. Os laços fortes são lapidados ao longo do tempo entre seus atores, com confiabilidade e segurança nas conexões (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

Quanto maior a variabilidade de membros, maiores chances de complementariedade operacional e superação de obstáculos. A heterogeneidade está presente nos laços fortes e fracos, sendo uma característica fundamental de redes ativas e inovadoras (MONTICELLI; SILVEIRA; SILVA, 2018).

As redes sofrem transformações, impulsionadas por movimentos externos e internos, e a adaptação as novas realidades são importantes para a sobrevivência, onde a qualidade dos membros influenciam na capacidade de superação de obstáculos (MARTINS; LING, 2017).

A inovação está presente nos produtos fabricados pelas cervejarias artesanais, desde a embalagem até o marketing, esse modelo de negócio atrai o consumidor que busca a exclusividade nos produtos (CHIRAKRAMONT; SUNANTA, 2021). A busca por conexões inovadoras é importante para a absorção de novos conhecimentos, essa característica é observada em elos fracos onde às possibilidades de aprendizagem são aumentadas, assim como a quantidade e qualidade de informações valiosas (DURDA; KLJUCNIKOV, 2019).

A cervejaria The Doctor´s absorve conhecimentos na CONCEBA, mas através de suas novas conexões em outros grupos e associações conquista novos espaços comerciais. Essas conexões são consideradas laços fracos, e auxiliam o desenvolvimento da empresa para novos mercados (THORTON; HENNEBERG; NAUDÉ, 2013).

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo dessa pesquisa foi analisar os efeitos da participação de cervejarias em confrarias de cervejeiros artesanais na cidade de Nova Iguaçu, no Estado do Rio de Janeiro.

O desenvolvimento de empresas através das redes de negócios possibilita a expansão operacional, inovação e vantagem competitiva para as organizações de portes variados. A utilização dos elos presentes na rede maximizam as possibilidades de sucesso das pequenas cervejarias artesanais, que possuem restrições de recursos.

As confrarias atuam como redes, sendo o principal objetivo reunir fabricantes, fornecedores e contribuir para a expansão da cultura cervejeira artesanal. Entretanto, os conhecimentos disponibilizados pelas conexões estabelecidas auxiliam as cervejarias a demonstrar seus produtos para novos mercados e assimilar métodos inovadores de fabricação para reduzir custos.

A cervejaria The Doctor´s participante ativa da CONCEBA, utilizou de recursos disponíveis pelos membros da confraria para aumentar sua vantagem competitiva e conquistar maior visibilidade no mercado cervejeiro artesanal, fortalecendo sua posição regional como principal cervejaria local.

A confraria é o primeiro ambiente de teste para as formulações, onde a opinião de seus pares contribui para a produção de cervejas de qualidade superior. A competitividade interna da confraria tem como resultado a melhoria contínua na produção de cervejas que conquistam novos apreciadores pela sua qualidade e exclusividade.

Os riscos de conflitos internos e estagnação das atividades são mitigados através dos coordenadores da rede, que direcionam as atividades para extrair o melhor dos recursos e ativos disponíveis, proporcionando aprendizado contínuo e ganho competitivo.

As confrarias facilitam o acesso de cervejeiros a fábricas, terceirizando a produção. Esse sistema de fabricação cigana permite benefícios mútuos a cervejaria e a fábrica, pois o tempo ocioso das máquinas é preenchido e as cervejarias não precisam investir em equipamentos e tecnologias para a produção de suas fórmulas.

As atividades econômicas desenvolvidas pelos confrades no território da CONCEBA beneficiam a economia local, com eventos, cursos, palestras e investimento em novos estabelecimentos comerciais, contratando mão de obra regional.

Com isso, pode-se concluir que a participação em confrarias foi fundamental para o desenvolvimento da cervejaria The Doctor´s, onde a interação dos membros da MPE com os demais participantes da confraria possibilitou  fluxo de conhecimentos e consequentemente o aprendizado de novas técnicas de fabricação, fornecedores, inovação e redução de custos.

A partir dos aspectos analisados, a cervejaria artesanal estudada utiliza dos elos fracos e fortes como estratégia para conquistar e manter seu espaço na competitiva indústria de

cervejarias artesanais. Os benefícios compreendidos superam os riscos da participação em redes, onde as oportunidades de crescimento são maximizadas de acordo com a interação e qualidade dos membros da confraria.

Espera-se com esse estudo, contribuir para uma melhor compreensão dos efeitos da participação em redes de confraria de cervejeiros artesanais, como ferramenta estratégica de crescimento sustentável. Para estudos futuros, analisar confrarias presentes em demais territórios para comparação de resultados, conforme descritos acima.

## REFERÊNCIAS CONSULTADAS

ABRACERVA. Disponível em < http://www.abracerva.com.br/dados-estatísticas> Acesso em: 30 nov. 2021

CHIRAKRANONT, Rangson; SUNANTA, Sirijit. *Applications of Experience Economy in Craft Beer Tourism: A Case Study in Thailand's Context*. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10448, 2021.

CIPOLLARO, Maria et al. *Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy*. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021.

CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo. *Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry.* **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018.

DATA SEBRAE. Disponível em: http://www.datasebrae.com.br/up-content/2019/10/censo-cerveja-geral. Acesso em: 30 nov. 2021.

FALKOSKI, Luiz Henrique; CASTRO, de Marcos; KUHL, Marcos Roberto. PARANÁ, INTERIOR OF. Teoria das redes: a dinâmica da transferência do conhecimento entre os produtores de cerveja artesanal em uma cidade do interior do paraná network theory: the dynamics of knowledge transfer between handicraft beers in a city in the. Disponível em: extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08302020_210827_5f4c47731d6f7.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi. *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013.

GIL, Antonio Carlos et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN-EL, Eliada. *Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs.* **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014.

HURMELINNA, Pia. *Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 113-127, 2018.

IBGE. Disponível em < http://www.cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/nova-iguacu/panorama> Acesso em: 11 maio. 2023

IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse. *No manager is an island: culture in sensemaking of business networking*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

OLSEN, Per Ingvar et al. *The dynamics of networked power in a concentrated business network.* **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2579-2589, 2014.

KAMAL, Darcy K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina. *When the weak are mighty: A t wo-sided matching approach to alliance performance.* **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021.

KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon. *The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem*. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

LA ROCCA, Antonella et al. *The role of supplier relationships in the development of new business ventures*. **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019.

LAARI-SALMELA, Sari et al. *Strategic practices of subsidiary positioning in business networks*. **IMP Journal**, 2018.

MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun. *Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks*. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017.

MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M. *The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C. *Inter-cognitive representations in business networks*. **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015.

MUSSAPIROV, Khayrolla et al. *Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies***. Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019.

NEWMAN, Alexander et al. Can Your Network Make You Happy? *Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being*. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018.

ÖBERG, Christina. *The role of business networks for innovation*. **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019.

PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia. *Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions. A survey in southern Italy.* **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020.

RODRIGUES, Adrianno. **De Maxambomba a Nova Iguaçu (1833-90's): economia e território em processo**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ.

ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur. *The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda*. **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016.

SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/RJ/Anexos/SebraePainel_BaixadaFluminense.pdf. Acesso em: 14 março. 2023.

SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry. *Regional small businesses' personal and inter-firm networks*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

SPINDLER, Everson dos Santos. A inovação e cooperação nas microcervejarias do Rio Grande do Sul: um estudo de caso múltiplo sob a ótica da perspectiva da lógica institucional. 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

TEECE, David J. *Business models and dynamic capabilities*. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013.

VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M. *Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg*. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020.

VLACHOU, Charisia et al. *The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint*. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. *The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZM NOTICIAS. Disponível em: http://www.zmnoticias.com.br/medalha-de-ouro. Acesso em: 14 maio. 2022.

# CAPÍTULO 6

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As transformações do mundo globalizado impactam diretamente nas estratégias empresariais. Empresas de diversos portes buscam mitigar riscos e conquistar vantagem competitiva, com o objetivo de crescimento econômico e inserir suas operações em novos mercados. Para alcançar esse objetivo, as organizações buscam alianças com atores que possuem afinidades estratégicas e possibilitam o compartilhamento de recursos e ativos, e através das trocas inicia-se a criação de rede de negócios.

As redes podem possuir laços fortes e fracos, que são fundamentais para o desenvolvimento dos seus participantes. Os laços fortes são identificados pela alta confiabilidade, padronização, homogeneidade e rigidez em suas conexões. Esse modelo possibilita maior segurança aos seus membros para o compartilhamento de ativos e informações valiosas. Entretanto, as redes de negócios tornam-se estáticas, ocasionando perda de inovação e possível evasão de atores importantes para a sobrevivência e continuidade do grupo.

Para obter maior flexibilidade e facilitar a adaptação às mudanças ambientais, as organizações precisam de conexões com atores inovadores e heterogêneos que trazem maior dinamismo aos grupos. A esses elos compostos por criatividade e inovação, chamamos de laços fracos, que são responsáveis pela oxigenação das redes através de novos conhecimentos e experiências fundamentais para o sucesso dos objetivos comuns. Mas, os laços fracos possuem pouca confiabilidade e estabilidade, sendo necessária a construção da confiança ao longo do tempo, para os participantes compartilharem conhecimentos com segurança.

As redes de negócios precisam de membros coordenadores, que são responsáveis pelo cumprimento das regras estabelecidas e mitigar possíveis conflitos entre os participantes. Em cenários ideais temos a harmonia entre os participantes, mas as divergências de opiniões são inevitáveis devido a heterogeneidade dos atores. Os conflitos internos trazem instabilidade à rede, ocasionando riscos para a sua continuidade. O excesso de competitividade interna prejudica a confiabilidade da rede, assim como a monopolização das decisões estratégicas.

O modelo de redes de negócios é utilizado por organizações, inseridas em diferentes setores da economia. As MPE´s são as principais beneficiadas pelas redes, dentre elas temos as micro e pequenas cervejarias artesanais que produzem cervejas exlusivas com alta qualidade, mesmo com restrições de recursos.

Os cervejeiros artesanais organizam-se através de confrarias, que são grupos com o objetivo de compartilhar conhecimentos da cultura cervejeira, novos métodos de produção, qualificar fornecedores e fabricar cervejas com inovação. As cervejarias artesanais, geralmente, produzem de forma cigana onde terceirizam a sua produção para fábricas parceiras. Dessa forma, utilizam da ociosidade das fábricas para produzirem suas formulações específicas, gerando benefícios aos proprietários dos equipamentos e aos micro e pequenos cervejeiros.

As cervejarias artesanais são impulsionadas a participarem das confrarias, pois através dessas conexões acessam a conhecimentos, ativos, equipamentos, novos fornecedores e minimizam suas restrições de investimentos.

Para investigar os efeitos da participação de micro e pequenas cervejarias em confrarias, foi escolhido a cervejaria The Doctor´s, com sede no município de Nova Iguaçu, na região da Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro, visto que a cervejaria conseguiu destaque no terriório, devido a conquistas de premiações nacionais do setor e expandir suas operações para novos territórios, através de eventos organizados pelas confrarias.

Ao utilizar das conexões baseadas em laços fortes, possibilitou a estabilidade e confiabilidade para compartilhar informações valiosas e testar seus produtos para posterior lançamento no mercado. Os laços fracos favoreceram conexões com atores fundamentais para sua expansão e processo contínuo de inovação. Ao interagir com parceiros pertencentes a outras confrarias, otmizou o fluxo de conhecimento e contato com novas técncias de fabricação, fornecedores e insumos de alta qualidade.

A partir da análise, verifica-se que a participação de micro e pequenas cervejariais artesanais produz benefícios mútuos, onde membros e confrariam evoluem em conjunto. Os

ganhos com qualificação, novos conhecimentos e acesso a mercados consumidores além do seu território, superam os riscos e desafios presentes nas redes de negócios.

O tema sobre redes de negócios é abrangente, onde a possibilidade de desenvolvimento de membros é observada através dos ganhos em inovação, qualificação, compartilhamento de conhecimento e conquista de novos mercados. Os pequenos cervejeiros artesansais utilizam das redes para crescimento e principalmente como plataforma de aprendizagem. Analisar os efeitos da participação em confrarias contribui para melhor compreensão do tema e criação de estratégia competitiva para o crescimento sustentável do setor.

# REFERÊNCIAS


ABRACERVA. Disponível em: http://www.abracerva.com.br/dados-estatísticas. Acesso em: 30 nov. 2021

CHIRAKRANONT, Rangson; SUNANTA, Sirijit. *Applications of Experience Economy in Craft Beer Tourism: A Case Study in Thailand's Context*. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10448, 2021.

CIPOLLARO, Maria et al. Linking sustainability, embeddedness and marketing strategies: A study on the craft beer sector in Italy. **Sustainability**, v. 13, n. 19, p. 10903, 2021.

CRUZ, Margarita; BECK, Nikolaus; WEZEL, Filippo Carlo. Grown local: Community attachment and market entries in the Franconian beer industry. **Organization Studies**, v. 39, n. 1, p. 47-72, 2018.

DATA SEBRAE. Disponível em: http://www.datasebrae.com.br/up-content/2019/10/censo-cerveja-geral. Acesso em: 30 nov. 2021.

FALKOSKI, Luiz Henrique; CASTRO, de Marcos; KUHL, Marcos Roberto. PARANÁ, INTERIOR OF. Teoria das redes: a dinâmica da transferência do conhecimento entre os produtores de cerveja artesanal em uma cidade do interior do paraná network theory: the dynamics of knowledge transfer between handicraft beers in a city in the. Disponível em: extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://admpg.com.br/2020/anais/arquivos/08302020_210827_5f4c47731d6f7.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

FINCH, John; ZHANG, Shiming; GEIGER, Susi. *Managing in conflict: How actors distribute conflict in an industrial network.* **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1063-1073, 2013.

GIL, Antonio Carlos *et al*. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GRIFFIN-EL, Eliada. *Network diversity structure, closeness and innovation of South African micro-entrepreneurs*. **South African Journal of Economic and Management Sciences**, v. 17, n. 3, p. 349-362, 2014.

HURMELINNA, Pia. *Exiting and entering relationships: A framework for re-encounters in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 70, p. 113-127, 2018.

IBGE. Disponível em: http://www.cidades.ibge.gov.br/brasil/rj/nova-iguacu/panorama. Acesso em: 11 maio. 2023

IVANOVA-GONGNE, Maria; TORKKELI, Lasse. *No manager is an island: culture in sensemaking of business networking*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2018.

KAMAL, Darcy K.; HONORÉ, Florence; NISTOR, Cristina. *When the weak are mighty: A t wo-sided matching approach to alliance performance.* **Strategic Management Journal**, v. 42, n. 5, p. 917-940, 2021.

KIM, Changone; PARK, Sang-Hyeok; SEOL, Byung-Moon. *The role of universities for the change of a network structure in the regional business ecosystem*. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, 2018.

LA ROCCA, Antonella et al. *The role of supplier relationships in the development of new business ventures.* **Industrial Marketing Management**, v. 80, p. 149-159, 2019.

LAARI-SALMELA, Sari et al. *Strategic practices of subsidiary positioning in business networks*. **IMP Journal**, 2018.

MARTINS, Jorge Tiago; LING, Shiyun. *Local enterprise partnerships: Socialisation practices enabling business collective action in regional knowledge networks*. **Knowledge and Process Management**, v. 24, n. 4, p. 269-276, 2017.

MONTICELLI, Jefferson M.; SILVEIRA, ALEXANDRE B.; SILVA, LUCIANA M. *The process of coopetitive strategy: A case study of microbreweries in Porto Alegre*. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 19, 2018.

MOUZAS, Stefanos; HENNEBERG, Stephan C. *Inter-cognitive representations in business networks.* **Industrial Marketing Management**, v. 48, p. 61-67, 2015.

MUSSAPIROV, Khayrolla et al. *Business scaling through outsourcing and networking: selected case studies.* **Entrepreneurship and Sustainability issues**, v. 7, n. 2, p. 1480, 2019.

NEWMAN, Alexander et al. *Can Your Network Make You Happy? Entrepreneurs' Business Network Utilization and Subjective Well-being*. **British Journal of Management**, v. 29, n. 4, p. 613-633, 2018.

ÖBERG, Christina. *The role of business networks for innovation.* **Journal of innovation & Knowledge**, v. 4, n. 2, p. 124-128, 2019.

OLSEN, Per Ingvar et al. *The dynamics of networked power in a concentrated business network.* **Journal of Business Research**, v. 67, n. 12, p. 2579-2589, 2014.

PASTORE, Patrizia; RICCIARDI, Antonio; TOMMASO, Silvia. *Contractual networks: an organizational model to reduce the competitive disadvantage of small and medium enterprises (SMEs) in Europe's less developed regions*. A survey in southern Italy. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 1503-1535, 2020.

RODRIGUES, Adrianno. **De Maxambomba a Nova Iguaçu (1833-90's): economia e território em processo**. 2006. Tese de Doutorado. Dissertação de Mestrado, Programa de Pós-Graduação em Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro-UFRJ.

RODRIGUES, Ariele Silva Moreira; MELLO, José André Villas Boas; DA GAMA AFONSO, Herlander Costa Alegre. Desenvolvimiento estimulado por empreendedorismo em incubadoras de empresa: Uma revisão sistemática. **MÉI: Métodos de información**, v. 10, n. 19, p. 1-27, 2019.

ROOKS, Gerrit; KLYVER, Kim; SSERWANGA, Arthur. *The context of social capital: A comparison of rural and urban entrepreneurs in Uganda.* **Entrepreneurship theory and Practice**, v. 40, n. 1, p. 111-130, 2016.

SEBRAE. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/UFs/RJ/Anexos/SebraePainel_BaixadaFluminense.pdf. Acesso em: 14 março. 2023.

SHARAFIZAD, Jalleh; BROWN, Kerry. *Regional small businesses' personal and inter-firm networks.* **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2020.

SPINDLER, Everson dos Santos. A inovação e cooperação nas microcervejarias do Rio Grande do Sul: um estudo de caso múltiplo sob a ótica da perspectiva da lógica institucional. 2019. 133 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de pós-graduação em administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2019.

TEECE, David J. *Business models and dynamic capabilities*. **Long range planning**, v. 51, n. 1, p. 40-49, 2018.

THORNTON, Sabrina C.; HENNEBERG, Stephan C.; NAUDÉ, Peter. *Understanding types of organizational networking behaviors in the UK manufacturing sector*. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 7, p. 1154-1166, 2013.

VILJOEN, Jacoba MM; LEDINGOANE, Christina M. *Employment growth constraints of informal enterprises in Diepsloot, Johannesburg*. **Acta Commercii**, v. 20, n. 1, p. 1-15, 2020.

VLACHOU, Charisia et al. *The entrepreneurial environment in Greek rural areas: The entrepreneur's viewpoint*. **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 1719, 2021.

WEGNER, Douglas; ALIEVI, Rejane Maria; BEGNIS, Heron Sérgio Moreira. *The life cycle of small-firm networks: an evaluation of Brazilian business networks*. **BAR-Brazilian Administration Review**, v. 12, p. 39-62, 2015.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso-: Planejamento e métodos**. Bookman editora, 2015.

ZM NOTICIAS. Disponível em: http://www.zmnoticias.com.br/medalha-de-ouro.Acesso em: 14 maio. 2022

# APÊNDICES

## APÊNDICE 1 - ROTEIRO DE ENTREVISTA REFERENTE AO ARTIGO 3.

**DESAFIOS**

1) Você considera a confiabilidade nos elos um desafio na participação de confrarias
2) A qualidade dos participantes seria um desafio para a confraria ?
3) Os recursos financeiros são fundamentais para o desenvolvimento das cervejarias. Esses recursos são um desafio para o desenvolvimento dos membros ?
4) O ambiente dinâmico é um desafio para a adaptação dos membros ?
5) A heterogeneidade dos participantes seria um desafio para os membros ?

**INOVAÇÃO**

6) A inovação faz parte das características dos membros de confraria. Como você relaciona a inovação de produtos dentro da rede ?
7) As confrarias auxiliam no processo de inovação na cadeia produtiva ?
8) Existe a criação e estimulação a rotinas inovadoras através das confrarias ?

**COOPERAÇÃO**

9) A cooperação entre os membros auxilia a capacitação dos membros ?
10) As confrarias auxiliam na qualificação de mão de obra ?
11) As confrarias contribuem para o desenvolvimento regional ?
12) As confrarias estimulam o compartilhamento de ativos ?
13) As confrarias contribuem para a redução de custos operacionais ?
14) A participação de outras confrarias auxiliam na expansão operacional ?

**RISCOS**

15) A competitividade interna seria um risco para a confraria ?
16) A cultura das confraria pode influenciar a cultura da cervejaria ?
17) Como a estagnação da confraria prejudicam os membros ?
18) A centralização das decisões é prejudicial para o desenvolvimento da confraria e membros ?
19) A identidade da cervejaria pode sofrer influências da confraria ?