

**O PROCESSO DE ESTRATÉGIA COOPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DAS
MICROCERVEJARIAS DA CIDADE DE PORTO ALEGRE**

ALEXANDRE BORBA DA SILVEIRA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
alexandre.silveirars@gmail.com

JEFFERSON MARLON MONTICELLI
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
jeffmarlon@hotmail.com

LUCIANA MAINES DA SILVA
UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
lucianamaines@unisinos.br

O PROCESSO DE ESTRATÉGIA COOPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO DAS MICROCERVEJARIAS DA CIDADE DE PORTO ALEGRE

Introdução

A crescente demanda nos mercados associada às mudanças sociais, econômicas e culturais estão alterando os paradigmas atuais de produção, distribuição e oferta dos produtos e serviços, levando as organizações a moldar seus negócios em busca de maior vantagem competitiva. Essas demandas competitivas introduzem diferentes níveis de sofisticação e diferenciação associados a custos baixos, inovação, adaptação e rápida resposta aos quais nem todas as organizações estruturadas de forma conservadora conseguem atingir (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1995).

Essa nova dinâmica — chamada coopetição — é evidenciada e interpretada por uma cooperação associada à competição de mercado em busca de um objetivo comum influenciado pela busca e conduta do consumidor que está cada vez mais atrás de inovações e diferenciação nos produtos (BENGTSSON; KOCK, 2014). Esse estudo é norteado pela definição de coopetição como "um processo baseado em simultâneas e mútuas interações de cooperação e competição" (BENGTSSON *et al.*, 2010, p. 2000). Portanto, a competição e a cooperação andam lado a lado em qualquer situação e quando as duas estão trabalhando de forma aliada emerge uma estratégia de coopetição entre as empresas em busca de resultados comuns (BENGTSSON; KOCK, 2014).

A natureza dessas estratégias é paradoxal, mas quando aplicadas de forma simultânea, podem contribuir para o desenvolvimento e resultado de vantagem coopetitiva por meio das interações, nas quais pode complementar, integrar, compartilhar e gerar conhecimentos e aprendizados para com as organizações (PADULA; DAGNINO, 2007; RAZA-ULLAH; BENGTSSON; KOCK, 2014). Dahl (2014) avança nesse conceito e propõe um processo dinâmico na estratégia que pode alterar os objetivos e propósitos do desenvolvimento da coopetição.

Nesse contexto, verifica-se que o mercado brasileiro de cervejas passa por uma grande transformação com acirrada competição e expansão devido à larga procura de produtos diferenciados e *premiums* (STEFENON, 2012). Embora esse mercado se caracterize pela concentração e participação de mercado por poucas empresas, constata-se que nos últimos anos o surgimento de novos competidores de pequeno porte está alterando significativamente o cenário de oferta e distribuição de produtos no mercado nacional. Percebe-se nesses aglomerados produtivos um comportamento distinto nas relações de cooperação e competição quando comparados com alguns *players* consolidados do mercado nacional de cerveja (STEFENON, 2012; LIMA *et al.*, 2013).

Seguindo essa perspectiva, constata-se um movimento e agrupamento de pequenas empresas produtoras de cervejas especiais localizadas no bairro Anchieta da cidade de Porto Alegre desde o início da década. Inicialmente foram cinco empresas, chegando a nove nos dias atuais, que representam 21% das microcervejarias gaúchas. Essas cervejarias são detentoras de uma parcela representativa de mercado perante às cervejarias da indústria nacional (SEBRAE RS, 2016).

Considerando o contexto apresentado, propõe-se a seguinte questão de pesquisa: como ocorrem os processos de desenvolvimento de estratégia coopetitiva entre as microcervejarias na cidade de Porto Alegre? Ao responder esse questionamento, este estudo propõe duas contribuições. Primeiro, a pesquisa apresenta uma melhor compreensão de fenômenos organizacionais que estão remodelando proposições tradicionais e formais no desenvolvimento das estratégias de negócios. Apesar do grande número de estudos relacionados à coopetição, o conceito ainda é considerado uma teoria em progresso que utiliza

múltiplas definições, convive com a falta de generalização e tem um contexto limitado (BENGTSSON; KOCK, 2014; BOUNCKEN *et al.*, 2015). Segundo, o estudo apresenta uma experiência processual com toda a sua dinâmica e complexidade desempenhada por esses pequenos empreendimentos que estão remodelando a economia regional por meio de estratégias baseadas na coopetição. Pesquisas são limitadas em termos de explorar uma maior variedade de empresas, principalmente pequenas e médias empresas (PMEs), *startups* e empresas familiares (BOUNCKEN *et al.*, 2015), pois os estudos têm sido direcionados para grandes empresas (BENGTSSON; KOCK, 2012; BENGTSSON; KOCK, 2014). No entanto, é relevante analisar PMEs, dada a importância dessas empresas para as *networks* (GNYAWALI; PARK, 2009). Este estudo segue com a apresentação dos principais conceitos teóricos que formam a base da pesquisa, seguida pela descrição da metodologia. Logo após os resultados da pesquisa empírica são apresentados e, por fim, as considerações finais com as contribuições, limitações e oportunidades de estudos futuros.

Estratégias de Coopetição

Dentre as formas de cooperação que existem, coopetição vem se destacando como campo de estudo latente. O conceito de coopetição basicamente considera movimentos de cooperação e competição simultânea entre firmas, mas em diferentes áreas. Mais recentemente, coopetição tem sido considerada uma relação paradoxal entre dois ou mais atores simultaneamente envolvidos em uma interação cooperativa e competitiva, seja ela horizontal ou vertical (BENGTSSON; KOCK, 2014). Raramente é um estado relacional estável, sendo marcado por constantes movimentos estratégicos de cooperação e competição (BENGTSSON *et al.*, 2010; ROY; YAMI, 2009). Entende-se que a coopetição é uma forma de empresas concorrentes atuarem de forma conjunta buscando objetivos comuns que não conseguiriam atingir de forma individual.

Essa perspectiva defendida por Bengtsson e Kock (2014) é vantajosa por considerar diversas visões e ações estratégicas para as organizações e seus negócios. Primeiro, por ser uma abordagem relativamente nova na qual as organizações possam encontrar novas oportunidades; segundo, por gerar uma menor resistência entre os competidores os tornando aliados na sua implementação; terceiro, porque as estratégias ganha-ganha não levam os demais competidores a retaliar, tornando o jogo mais sustentável. A base da proposta é incentivar os competidores a pensar em ambos os sentidos, cooperativo e competitivo, com objetivo de gerar uma estratégia mais benéfica e com um objetivo comum não prejudicial.

Além disso, a coopetição pode mudar ao longo do tempo por gatilhos como mudanças na indústria ou no ambiente institucional (BENGTSSON; KOCK, 2000; DAHL, 2014; MARIANI, 2007). Essa mudança é dada por um processo de desenvolvimento dinâmico da estratégia. Mas como pode ocorrer a reformulação destes desenvolvimentos e objetivos das organizações? Para Dahl (2014), a reformulação do desenvolvimento dos objetivos ou propósito das normas cooperativas ocorre a partir da interação entre os competidores. O desenvolvimento do processo estratégico pode ocorrer devido a quatro motivos (Figura 1): pelo processo de aprendizagem interorganizacional, com o acúmulo de confiança entre competidores; com o aprendizado intraorganizacional por meio das trocas com os outros competidores; devido às mudanças no ambiente externo e por meio dos resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores (DAHL, 2014). Ainda, para Lundgren-Henriksson e Kock (2016) as mudanças e o desenvolvimento da estratégia de coopetição ocorrem nos mesmos níveis que Dahl (2014) defende: intraorganizacional, interorganizacional ou na relação com o ambiente externo.

As proposições de Dahl (2014) estão caracterizadas na Figura 1:

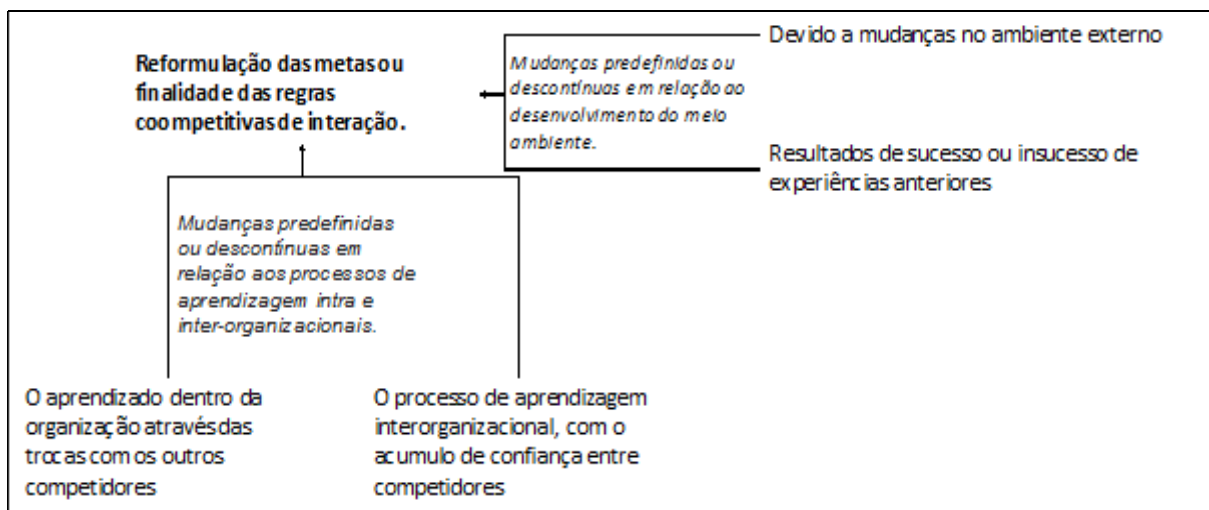


Figura 1: *Framework*, adaptado de Dahl (2014).

O processo de aprendizagem interorganizacional se dá pelo aprendizado quando se tem o aumento de confiança por ações de boa vontade entre os competidores (DAHL, 2014). Coopetição é baseada em confiança, reciprocidade e altruísmo (KANTER, 1994). Entretanto, os participantes cooperam em áreas distintas que competem (LUO, 2005), geralmente colaborando para criar valor distante dos clientes e competindo para disputar esse mesmo valor mais próximo dos clientes (BRANDENBURGER; NALEBUFF, 1996; BENGTTSSON; KOCK, 2000). O aprendizado intraorganizacional ocorre por trocas com os concorrentes por meio de interações (DAHL, 2014), incorrendo no aumento no desempenho e na capacidade absorviva (LUO *et al.*, 2006). Ainda há o desenvolvimento das mudanças externas, que ocorre pela mudança do ambiente externo, ou ainda, pelo sucesso ou insucesso de resultados de interações interorganizacionais atuais ou anteriores.

Para Tidström e Rajala (2016), o desenvolvimento e as mudanças nos objetivos e metas podem ocorrer por mais de uma motivação por vez alterando o processo cocompetitivo. Complementando, os eventos que geram as mudanças tendem a ter participantes externos as empresas que estão coopetindo (TIDSTROM; HAGBERG-ANDERSSON, 2012). Nesse caso, é definido como uma progressão de mudanças que delineiam o equilíbrio e a força entre as interações cooperativas e competitivas (DAHL, 2014).

Mais recentemente, alguns autores também têm observado *coopetição* como um processo dinâmico e estratégico em que atores econômicos criam valor por meio de interação cooperativa, enquanto, simultaneamente, competem para capturar parte desse mesmo valor (BOUNCKEN *et al.*, 2015). Nesse caso, há uma combinação paradoxal entre cooperação e competição e, conseqüentemente, de seus riscos e vantagens (CHEN, 2008). Essa relação também é dinâmica devido aos objetivos, condições de mercados e contínua evolução dos papéis dos atores (LUO, 2007; HUNG; CHANG, 2012). Nesse caso, mudanças no ambiente podem enfraquecer ou estimular comportamentos divergentes e gerar respostas para estratégias das firmas de maneira que afetem as estratégias e gerem a chamada vantagem cocompetitiva (PADULA; DAGNINO, 2007). Além disso, coopetição pode ser fortalecida pela existência de comunalidades de mercado e assimetrias de recursos. Comunalidades de mercado contribuem mais para competição, enquanto assimetrias de recursos contribuem para cooperação (HUNG; CHANG, 2012).

Nesse sentido, evidencia-se que as definições mais recentes sobre coopetição são empregadas para discutir a interação entre diversos atores dentro de uma rede ou relação interorganizacional na qual cooperam e competem entre si dentro de uma mesma indústria. Coopetição pode ser usada, por exemplo, para criar barreiras contra novos entrantes e permitir

o acesso a recursos que seria impossível individualmente, reduzindo custos e obtendo benefícios de aprendizagem (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017). No entanto, as interações em muitas indústrias são complexas e dinâmicas, onde um parceiro em uma atividade simultânea pode se tornar um concorrente em outra atividade (BENGTSSON; KOCK, 2014). Da mesma forma, externalidades negativas da cooperação podem ocorrer como comportamento oportunista, conhecimento redundante ou mesmo isomorfismo entre as empresas (OLIVER, 2004).

Procedimentos Metodológicos

A estratégia de investigação escolhida para o desenvolvimento do estudo foi uma pesquisa qualitativa, exploratória, por meio da triangulação de dados e uso de múltiplos métodos ao qual se justifica por proporcionar uma melhor visão e compreensão do problema proposto. Esse tipo de investigação tem como objetivo explorar situações e fenômenos a partir de poucas ideias já concebidas além de definir melhor o problema e desenvolver uma abordagem ao qual é apropriado para situações de incerteza, como quando os resultados conclusivos diferem das expectativas esperadas (MALHOTRA, 2011). Foi adotada técnica de estudo de caso para realizar um exame do fenômeno com maior profundidade, em seu contexto natural, a partir das múltiplas fontes (indivíduos, grupos, organizações e informações) empregando mais de um tipo de métodos de coleta e análise de dados (YIN, 2010). A escolha metodológica se justifica pelo interesse em compreender as experiências individuais e em grupo dos entrevistados buscando criar significados e captar com mais objetividade resultados que possam ultrapassar a barreira da incerteza de se obter as informações de ambos os lados do processo de desenvolvimento da estratégia cooperativa.

Para Minayo *et al.* (2005) e Flick (2009a) a triangulação de métodos se caracteriza como um elemento-chave para pesquisas exploratórias e surge como uma estratégia de diálogo entre diversas áreas distintas de conhecimento, capaz de viabilizar o entendimento e entrelaçamento entre a teoria e a prática com a proposta de agregar múltiplos pontos de vista sobre um fenômeno. Nessa linha, foram realizados três procedimentos distintos de pesquisa com o objetivo de triangular os métodos para enriquecer o entendimento e conhecimento sobre o fenômeno proposto. Primeiramente, foi realizada coleta de dados com fontes secundárias, tais como *websites* das empresas que atuam neste mercado na cidade de Porto Alegre, notícias em portais virtuais, revistas especializadas e associações desse mercado, como caracterizados no Quadro 1.

Quadro 1: Dados secundários de pesquisa, elaborado pelos autores

Nome do Portal	Canal ou Conteúdo Pesquisado e Analisado
Associação dos Cervejeiros Artesanais do Rio Grande do Sul (ACervA Gaúcha) (ACERVA, 2016)	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
AGM (associação Gaúcha das Microcervejarias) (AGM, 2016)	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
Babel Cervejaria	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
Cervejaria Portoalegrense	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
Cervejaria Seasons	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
Cervejas Artesanais do Brasil	Bairro Anchieta Em Porto Alegre: Você Tem Que Conhecer.
Correio do Povo	Cresce Cultura da Cerveja Artesanal no RS.
Escola da Cerveja (2016)	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.

G1 RS	Com nove cervejarias, bairro de Porto Alegre é polo para amantes da bebida.
Irmãos Ferraro Microcervejaria	Histórico, Missão, Visão e Últimas Notícias.
Revista Beer Art (2016)	3º Seminário de Gestão para Microcervejarias Artesanais, em Porto Alegre (Evento, com entrada franca, faz parte das ações de estímulo às cervejarias artesanais).
SEBRAE RS (2016)	Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional
Semana da Cerveja (2016)	Sobre a Semana\Experiência e Negócio
Zero Hora	Notícia sobre o Polo Cervejeiro e sobre a semana da cerveja

Em um segundo momento, foi realizada uma investigação exploratória em fontes primárias, por meio de duas observações participantes (dois pesquisadores distintos) que participaram do evento 3º Seminário de Gestão para Microcervejarias Artesanais realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul (SEBRAE RS). O objetivo foi de detectar e minimizar eventuais vieses ou tendências do pesquisador individual e possibilitar perspectivas, reflexões e análises diferentes. Para coleta dos dados foi desenvolvido um roteiro para realização das observações e entrevistas com base nas categorias e elementos propostos por Dahl (2014), que são destacados no Quadro 2.

Quadro 2: Roteiro de entrevista, elaborado pelos autores

Categoria	Elementos de Análise
Processo de aprendizagem interorganizacional, com o acúmulo de confiança entre os competidores.	Proximidade; Trocas de experiências; Aprendizados conjuntos; Acesso a fornecedores; Integração da cadeia produtiva e Redução de custos.
Aprendizado intraorganizacional por meio de trocas com os outros competidores.	Fluxo de informações; Qualificação e Capacitação da gestão.
Mudanças devidas ao ambiente externo.	Mudanças nas relações; Compartilhamentos; Frequências de contato; Interações e conexões com outros segmentos; Busca de mercado.
Resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores.	Ações de forma conjunta; Integração com outros setores; Processos participativos; Aumento de mercado.

A Figura 2 apresenta o mapa de localização das empresas pertencentes ao polo, onde se verifica sua proximidade geográfica. Inicialmente, eram alvo da pesquisa nove empresas, todavia, somente quatro responderam ao convite para participar do estudo. Essas empresas foram observadas e seus gestores foram entrevistados por telefone e presencialmente.

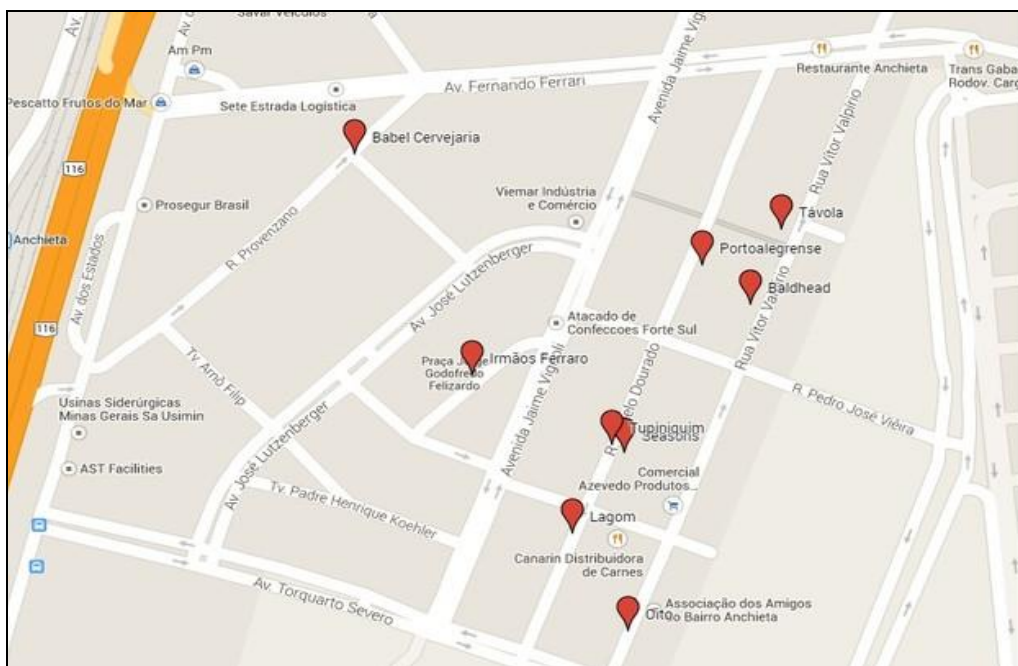


Figura 2: Mapa de localização das cervejarias, adaptado do Google (2017).

Na terceira etapa do estudo, foram realizadas quatro entrevistas em profundidade e de forma semiestruturada, tendo sido uma presencial e três por telefone, com os principais gestores das empresas precursoras do Polo Cervejeiro do Bairro Anchieta da Cidade de Porto Alegre. O objetivo foi o de compreender as relações de cooperação e competição existente entre os demais atores deste nicho de mercado. O Quadro 3 sintetiza as abordagens e técnicas utilizadas para o estudo de caso.

Quadro 3: Abordagens e técnicas utilizadas, elaborado pelos autores

Cargo\Função	Fundação	Empresa	Tipo de Abordagem\Técnica
Diretor \ Sócio Proprietário.	2013	Babel Cervejaria	Observação no evento; conversa informal no evento e entrevista por telefone.
Diretor\ Comercial.	2012	Cervejaria Portoalegrense	Observação no evento; conversa informal no evento e entrevista presencial no estabelecimento.
Diretor\ Proprietário.	2010	Cervejaria Seasons	Observação no evento; conversa informal no evento e entrevista por telefone.
Diretor \ Sócio Proprietári	2009	Irmãos Ferraro Microcervejaria	Observação no evento e conversa informal no evento e entrevista por telefone.

Por fim, a pesquisa empregou técnicas de triangulação de procedimentos metodológicos com o objetivo de buscar dessa forma enriquecer e complementar o conhecimento e de superar os potenciais epistemológicos do método individual (FLICK, 2009a), associando dados secundários, observação participante e entrevistas semiestruturadas. Ademais, foi realizada a triangulação de dados para possibilitar melhor distinção, credibilidade e validação das informações obtidas que foram transcritos e analisados pelos pesquisadores. A combinação por meio de diferentes formas, escalas e análises enriquecem e corroboram para a credibilidade, validade e qualidade da pesquisa (FLICK, 2009b). Para fins de análise dos dados, se utilizou a técnica de análise de conteúdo visando a inferir conhecimentos por meio da geração de indicadores quantitativos ou não (BARDIN, 2011). A análise dos dados foi realizada por meio de resumos elaborados pelos autores, gravações das entrevistas, além dos

materiais impressos e digitais. Os dados passaram por constante comparação (STRAUSS; CORBIN, 1990) entre a teoria e os resultados, visando a avançar na discussão sobre coopetição e nas proposições realizadas.

Análise dos Resultados

Para investigar a dinâmica do desenvolvimento da estratégia coopetitiva a partir dos quatro mecanismos – (1) aprendizado interorganizacional com o acúmulo de confiança entre competidores, (2) de aprendizagem intraorganizacional por meio das trocas com os outros competidores, (3) mudanças externas e (4) resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores – propostos por Dahl (2014), foi necessário selecionar e observar como esse grupo de organizações se desenvolveu a partir de uma análise da evolução dos acontecimentos e fatos que as envolveram.

Esse caso permitiu identificar os quatro mecanismos propostos por Dahl (2014) tendo como ponto de partida as mudanças externas que foram evidenciadas na fundação da ACervA Gaúcha, que nasceu a partir de uma lista de discussão em um portal da internet em 2004, passando a ser uma confraria e tornando-se em 2007 uma associação de agentes locais difusores da cultura cervejeira, com o objetivo de estudar, pesquisar, degustar e produzir artesanalmente o produto. Tais mudanças foram evidenciadas pelo entrevistado da cervejaria Seasons:

"Sempre fomos engajados em diversas iniciativas em conjunto desde o início com a fundação da ACervA e depois com as ações que aconteceram principalmente devido às expectativas externas do grupo e tivemos o foco e o objetivo de buscar mercados e depois de educar o público (consumidores) e até mesmo os produtores de cerveja a partir de confrarias, palestras, *workshops* e eventos com participação de todos."

Uma segunda fase, que apresenta uma evolução significativa desse processo está associada à aprendizagem interorganizacional, com o acúmulo de confiança gerado entre os competidores ao qual buscam a partir de interações novas integrações e sinergias entre suas cadeias produtivas, com o objetivo de reunir e disponibilizar serviços, técnicas e trocas de experiência entre os envolvidos no polo cervejeiro e os seus seguidores. Nesse contexto, destaca-se a relevância da confiança mútua para alcance dos objetivos comuns (KANTER, 1994). Foi criada em 2010 a Escola da Cerveja de Porto Alegre com a ideia de fomentar os objetivos acima; em 2012 a Associação Gaúcha de Microcervejarias (AGM) teve o propósito de integrar e desenvolver o associativismo entre as organizações. Um dos entrevistados salientou esse acontecimento da seguinte forma:

"A AGM é resultado de um trabalho de desenvolvimento do associativismo, que vem desde 2012 e 2013, iniciado por um pequeno grupo de cervejarias no bairro Anchieta, em Porto Alegre, e que já culminou também na formação do projeto Polo Cervejeiro do SEBRAE RS" (Entrevistado da Babel Cervejaria).

Constata-se ainda neste momento, uma busca de ações de acesso a fornecedores, redução de custos e aumento de mercado ao qual levam a um maior aprendizado interorganizacional, já devidamente citado por Dahl (2014) e Lundgren-Henriksson e Kock (2016) como o resultado de um processo onde as organizações aprendem a partir de seus

sucessos e insucessos e buscam com isso somar esforços integrando seus conhecimentos e recursos para diminuir a incerteza e aumentar a sua vantagem competitiva perante o mercado em geral. Nesse ponto, alguns dos entrevistados e observados, por exemplo, salientaram que o aprendizado interorganizacional foi essencial para o crescimento de ambos e representou melhor compreensão do mercado, clientes e fornecedores.

O entrevistado da Cervejaria Portoalegrense, por exemplo, afirmou que "tudo iniciou porque temos os mesmos problemas de produção, matéria-prima, fornecedores, tributação e entrega (...) vimos que compartilhando conseguiríamos ganhar em conjunto e compartilhamos processos (...), pois não têm muitos fornecedores neste mercado". Essa percepção é compartilhada pelo sócio da Cervejaria Seasons detalhada abaixo:

“Fazemos parceria para compra de insumos como rótulos e garrafas desde 2013, depois rateio de distribuição em 2014. Acredito que nos unimos mais pelos problemas do que pelas bonanças; em conjunto resolvemos alguns problemas com fornecedores e buscamos assim novas matérias-primas e fornecedores, assim trabalhamos muito mais em cooperação, mesmo não tendo uma cooperativa. Uma coisa interessante é que não temos envazadora e dividimos isso e não imobilizamos um ativo grande para nós e para as fábricas”.

Nessa fase, as empresas pesquisadas buscaram benefícios gerados a partir dos seus acordos colaborativos com os rivais e com uma entidade privada sem fins lucrativos, que tem como missão promover a competitividade e o desenvolvimento de micro e pequenas empresas fomentando o empreendedorismo no país. O foco nessa etapa foi a sinergia, qualificação e capacitação da gestão com o objetivo de tornar os negócios menos informais e mais sustentáveis e profissionais. Destaca-se isto nas palavras dos entrevistados:

“Nós compartilhamos informações e relações com os produtores de Porto Alegre, mas também com os de fora da capital e interior para trocar conhecimentos e quem sabe recursos para melhorar nosso negócio como um todo... há o projeto do SEBRAE nos ajudou bastante a integrar e se tornar menos informal e mais profissional. Temos um grupo no WhatsApp e no Facebook que também que nos auxilia nesta troca (Entrevistado da Irmãos Ferraro Microcervejaria)”.

Já o entrevistado da Cervejaria Seasons afirma: "Sim, trocamos informações entre nós (principalmente com as empresas mais antigas do Polo Abadessa, Irmãos Ferraro e Babel) e depois o SEBRAE nos ajudou bastante com os seus cursos e palestras". Ainda quando questionado sobre a existência de alguma forma de aprendizagem entre essas organizações por meio de interações cooperativas, por exemplo, acumulação de conhecimento para produção e venda de cervejas especiais no mercado, o entrevistado da Babel comenta que "Sim, as capacitações do SEBRAE e a criação do Polo Cervejeiro de POA agregou muito no aprendizado e gestão do negócio". Essa perspectiva está alinhada com Dal-Soto e Monticelli (2017) que identificaram a cooperação como promotora de redução de custos, aprendizagem, qualificação e diferenciação de atividades.

Da mesma forma, os dados coletados corroboram também o terceiro mecanismo proposto por Dahl (2014), o qual é representado pelas mudanças no ambiente externo. As mudanças ocorridas no ambiente externo são relatadas pelo entrevistado da Babel Cervejaria:

“As mudanças começaram a acontecer a partir da dinâmica existente

nesse mercado caracterizado pelos clientes, parcerias e fornecedores que são os mesmos para todos do polo cervejeiro. Quando iniciamos o compartilhamento de informações e recursos ganhamos em conjunto e na integração entre as cervejarias e principalmente com outros setores tais como dos hotéis, restaurantes e turismo.”

Segundo o diretor da Cervejaria Portoalegrense, as maiores mudanças externas ocorrem devido às:

“exigências do mercado, concorrência e clientes que buscam por novos produtos, com valor agregado e qualidade. O cliente busca sabor e qualidade no produto, além de nova experiência com o produto que deve estar até na embalagem, mudanças que conseguimos fazer em conjunto devido as ações direcionadas pelo polo, Acerva e AGM.”

Nesse caso, a coopetição permite interações baseadas em uma relação paradoxal tanto no sentido horizontal quanto no sentido vertical (BENGTSSON *et al.*, 2014). Além desses mecanismos apresentados, verificou-se no último ano uma maior aproximação dessas empresas com outras organizações de setores diferentes, com o objetivo de utilizar os resultados de sucesso de experiências anteriores para integrar e aumentar os mercados por meio de ações como a Semana da Cerveja de Porto Alegre, além de parceria com outras associações e estabelecimentos. Para o gestor da Irmãos Ferraro Microcervejaria, que palestrou no evento do SEBRAE sobre Gestão no polo cervejeiro de POA, existe uma pré-disposição dessa integração:

“Temos a integração entre nossa dinâmica (produtores) desde o início há 10 anos e agora precisamos integrar novas associações a nossa estratégia de distribuição, coisa que já estamos fazendo com alguns colegas do setor, como a Seasons, Babel entre outras”.

O entrevistado da Babel Cervejaria reforçou que:

“A associação precisa ser conjunta, pois assim buscamos somar nossos esforços para ganhar espaço no negócio dos restaurantes e bares e tentar uma fatia maior onde as grandes dominam. Nosso produto tem seu diferencial, basta nos organizarmos ainda mais para buscar esta integração”.

Nesses extratos de entrevistas, são constatadas evidências de uma estratégia de coopetição deliberada por meio de um terceiro agente além das empresas que cooperam e competem (MARIANI, 2007), podendo ser uma entidade de classe, por exemplo.

Chiambaretto e Fernandez (2016) reforçam que as alianças co-competitivas podem sim ser combinadas ou substituídas dentro de uma associação ou entre um portfólio de alianças formais e/ou informais, buscando uma consonância de estratégias que possam diminuir os riscos, incertezas e tensões de competição no mercado. Essa visão está alinhada com a do entrevistado da Cervejaria Portoalegrense:

“É necessário uma maior integração e relacionamento com o PDV como já fazemos entre nós cervejarias. A interação precisa ser com o

estabelecimento e quem faz o pedido, por exemplo, o garçom do restaurante precisa beber nossa cerveja e entender como é o produto e para quem ele deve vender (...) Sinergia de informações como fazemos no grupo já funciona, mas agora precisamos levar para fora do nosso setor como o objetivo de vender mais produtos”.

Portanto, essa análise mostrou que o processo de desenvolvimento da estratégia de coopetição está presente nas relações interorganizacionais das microcervejarias de Porto Alegre. Os achados sugerem que esse processo teve um papel significativo nos desafios e sucessos encontrados nesta pesquisa. Contudo, conforme Chiambaretto e Fernandez (2016, p. 82), “em casos de mercados de incerteza ou inovadores, as empresas parecem não ter outra opção senão trabalhar com um concorrente para ter uma vantagem na competição”. Para elucidar esse contexto, o Quadro 4 resume os achados que melhor caracterizam os mecanismos motivadores, objetivos comuns e os processos realizados e observados neste estudo.

Quadro 4: Resultados encontrados, elaborado pelos autores

Mecanismos Motivadores	Objetivos Comuns	Processos Realizados
Processo de aprendizagem interorganizacional, com o acúmulo de confiança entre os competidores (DAHL, 2014).	Trocas de experiências; aprendizados conjuntos; acesso a fornecedores; integração da cadeia produtiva; redução de custos.	Fundação da AGM (Associação Gaúcha de Microcervejarias); busca de matéria-prima de qualidade; compras em conjunto; desenvolvimento de produtos e ações em conjunto; fundação da escola da cerveja.
Aprendizado dentro da organização por meio de trocas com os outros competidores (DAHL, 2014).	Sinergia; fluxo de informações; qualificação e capacitação da gestão.	Parceria com o SEBRAE-RS e criação do Polo Cervejeiro de POA e do RS para capacitação, qualificação e sinergia da gestão, relações e produção.
Mudanças devidas ao ambiente externo (DAHL, 2014).	Mudanças nas Relações; compartilhamentos de informação; frequências de contato; interações e conexões com outros segmentos; busca de mercado.	Fundação da ACerva Gaúcha; reuniões mensais com produtoras de cerveja de todo o estado; criação de grupo nas redes sociais com produtores, fornecedores e parceiros de outros segmentos (hotéis, bares e restaurantes).
Resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores (DAHL, 2014).	Ações de forma conjunta; Integração com outros setores; processos participativos; aumento de mercado.	Distribuição em conjunto; parceria com outros setores públicos e privados; realização de eventos; criação da Semana da Cerveja de Poa.

Apresentada a análise do caso de coopetição, caracterizado pelos mecanismos motivadores, objetivos comuns e os processos realizados, a seguir são apresentadas as considerações finais.

Considerações Finais

Este estudo procurou compreender como ocorre o processo de desenvolvimento coopetitivo entre empresas de pequeno porte da indústria cervejeira. Foi realizado um estudo de caso em um grupo de pequenas empresas da indústria cervejeira de Porto Alegre. Para tanto, partiu-se do conceito de coopetição, visto como processo, de Bengtsson e Kock (2014), que mostram que um dos campos de estudo que não foram devidamente explorados é o da dinâmica e do desenvolvimento da estratégia coopetitiva. Nesse sentido, utilizou-se a proposta de Dahl (2014) para entender esta dinâmica do desenvolvimento da estratégia de coopetição por meio de quatro mecanismos (aprendizagem interorganizacional; aprendizado intraorganizacional; mudanças externas; resultados de sucesso ou insucesso de experiências anteriores).

Pretendeu-se, a partir da ideia de Dahl (2014), observar se os mecanismos propostos se afirmam em um estudo de caso prático. Para tanto, compreendeu-se como os objetivos e propósitos da coopetição ocorrem e se desenvolveram entre as pequenas cervejarias de Porto Alegre, relacionando com as proposições de Dahl (2014). Sendo assim, pode-se validar para esse caso a proposta da autora referenciada. Dado o alcance dos resultados considera-se que a maior contribuição deste estudo foi colocar em prática uma pesquisa empírica a partir de uma proposta teórica de Dahl (2014), utilizando como contexto pequenas empresas de uma indústria emergente. Para tanto, utilizou-se a triangulação de métodos qualitativos compreender como ocorreu essa evolução da estratégia coopetitiva entre as empresas de pequeno porte de um polo específico de negócios dentro de um mercado em evolução.

Após o estudo empírico, os resultados indicaram que as microcervejarias do polo porto-alegrense estão desenvolvendo um processo estratégico de coopetição por meio de um maior compartilhamento de recursos, informações, interações, aprendizados e conhecimentos interorganizacionais e intraorganizacionais, suportando assim as mudanças decorrentes do ambiente externo e tendo sucesso competitivo no enfrentamento de mercado com os demais *players* do setor de cervejas. Além disso, os relatos e evidências da investigação demonstraram uma sinergia entre os mecanismos e objetivos comuns encontrados, mostrando a dinâmica desempenhada por esses pequenos empreendimentos que estão remodelando a economia regional por meio de estratégias baseadas na coopetição.

Apesar de o caso ter sido discutido à luz da teoria, este estudo apresenta limitações a serem consideradas e sugestões de pesquisas futuras. Como limitação, identifica-se que houve um número limitado de participantes na coleta de dados, o que deve ser ampliado para uma melhor generalização do estudo, principalmente por meio de métodos quantitativos. Além disso, considerando o dinamismo da coopetição, a pesquisa retrata um momento estático (MONTICELLI, 2015). Para estudos futuros, propõe-se acompanhar a evolução do processo de coopetição das microcervejarias que pode mudar de acordo com a evolução e amadurecimento de uma relação interorganizacional (DAHL, 2014) e da intensidade dos movimentos de competição e cooperação (DAL-SOTO; MONTICELLI, 2017). Por fim, sugere-se considerar as influências do campo organizacional e as influências institucionais, visto que raramente são associadas às lentes teóricas de coopetição e instituições.

Referências

- ACERVA. Associação dos cervejeiros artesanais do Rio Grande do Sul. Histórico. Disponível em: <<http://www.acervagaucha.com.br/index.php/associacao/historico.html>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE MICROCERVEJARIAS (AGM). Disponível em: <https://www.facebook.com/agm.org.rs/?hc_location=ufi>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- BEER ART O PORTAL DA CERVEJA. Disponível em: <<http://revistabeerart.com/news/3-seminario-de-microcervejarias-sebrae-rs>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. 229p.
- BENGTSSON, M.; KOCK, S. Coopetition in business networks to cooperate and compete simultaneously. **Industrial Marketing Management**, v. 29, n. 5, p. 411-426, 2000.
- _____. Managing coopetition to create opportunities for small firms. *International Small Business Journal*, v. 0, n. 0, p. 1-27, 2012.
- _____. Coopetition — Quo vadis? Past accomplishments and future challenges. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 180-188, 2014.
- BENGTSSON, M.; ERIKSSON, J.; WINCENT, J. Co-opetition dynamics – an outline for further inquiry. **International Business Journal**, v. 20, n. 2, p. 194-214, 2010.
- BRANDENBURGER, A.M.; NALEBUFF, B. J. The right game: use game theory to shape strategy. **Harvard Business Review**, v. 73, n. 4, p. 57-71, 1995.
- _____. **Co-opetition**. São Paulo: Rocco, 1996.
- BOUNCKEN, R.B.; GAST, J.; KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.
- CHEN, M.J. Reconceptualizing the competition-cooperation relationship: a transparadox perspective. **Journal of Management Inquiry**, v. 17, n. 4, p. 288-304, 2008.
- CHIAMBARETTO, P.; FERNANDEZ, A.S. The evolution of cooperative and collaborative alliances in an alliance portfolio: The Air France case. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 75-85, 2016.
- DAHL, J. Conceptualizing coopetition as a process: an outline of change in cooperative and competitive interactions. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 272-279, 2014.
- DAL-SOTO, F., MONTICELLI, J.M. Coopetition strategies in the Brazilian higher education. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 1, p. 65-78, 2017.
- ESCOLA DA CERVEJA. Disponível em: <<http://www.escoladacerveja.com.br/>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009a.
- FLICK, Uwe. Qualidade na pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2009b.
- GNYAWALI, D.R.; PARK, R. Co-opetition and technological innovation in small and medium-sized enterprises: a multilevel conceptual model. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 3, p. 308-330, 2009.
- HUNG, S.-W.; CHANG, C.-C. A co-opetition perspective of technology alliance governance modes. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 24, n. 7, p. 679-696, 2012.
- KANTER, R. M. Collaborative Advantage: the art of alliances. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 96-108, 1994.
- LIMA, G. B.; NETO, O.N.; DE CARVALHO, D.T. O papel e a importância das mídias sociais no composto de comunicação de pequenas empresas: Um estudo de caso em micro-cervejaria. **Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 4, n. 1, 2013.
- LUNDGREN-HENRIKSSON, E.L.; KOCK, S. A sensemaking perspective on coopetition. **Industrial Marketing Management**, v. 57, p. 97-108, 2016.

- LUO, Y. From foreign investors to strategic insiders: Shifting parameters, prescriptions and paradigms for MNC's in China. **Journal of World Business**, v. 42, n. 1, p. 14-36, 2007.
- _____. Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. **Journal of World Business**, v. 40, n. 1, p. 71-90, 2005.
- LUO, Y.; SLOTEGRAAF, R.J.; PAN, X. Cross-functional coopetition: the simultaneous role of cooperation and competition within firms. **Journal of Marketing**, v. 70, p. 67-81, 2006.
- MARIANI, M.M. Coopetition as an emergent strategy: Empirical evidence from an Italian consortium of opera houses. **International Studies of Management and Organization**, v. 37, n. 2, p. 97-126, 2007.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Foco na Decisão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- MINAYO, M.C.; ASSIS, S.G.; SOUZA, E.R. (Orgs.). **Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais**. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2005.
- MONTICELLI, J.M. Competição, Cooperação e Coopetição: simetrias e discrepâncias na indústria vitivinícola do RS. **Revista de Administração da Unimep**, v. 13, p. 1-25, 2015.
- OLIVER, A.L. On the duality of competition and collaboration: network-based knowledge relations in the biotechnology industry. **Scandinavian Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 151-171, 2004.
- PADULA, G.; DAGNINO, G.B. Untangling the rise of coopetition: the intrusion of competition in a cooperative game structure. **International Studies of Management & Organization**, v. 37, n. 2, p. 32-52, 2007.
- RAZA-ULLAH, T.; BENGTSSON, M.; KOCK, S. The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 2, p. 189-198, 2014.
- ROY, P.; YAMI, S. Managing strategic innovation through coopetition. **International Journal of Entrepreneurship and Small Business**, v. 8, n. 1, p. 61-73, 2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RIO GRANDE DO SUL (SEBRAE RS). **Microcervejarias ganham espaço no mercado nacional**. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/microcervejarias-ganham-espaco-no-mercado-nacional,fbe9be300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRDm>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- SEMANA DA CERVEJA POA. **Sobre a semana**. Disponível em: <<http://www.semanadacerveja.com/>>. Acesso em: 15 dez. 2016.
- STEFENON, R. Vantagens competitivas sustentáveis na indústria cervejeira: o caso das cervejas especiais. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 10, n. 1, p. 1-16, 2012.
- STRAUSS, A.; CORBIN, J. **Basics of qualitative research: grounded theory procedures and techniques**. Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- TIDSTRÖM, A.; HAGBERG-ANDERSSON, Å. Critical events in time and space when cooperation turns into competition in business relationships. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 2, p. 333-343, 2012.
- TIDSTRÖM, A.; RAJALA, A. Coopetition strategy as interrelated praxis and practices on multiple levels. **Industrial Marketing Management**, v. 58, p. 35-44, 2016.
- YIN, R. **Estudo de caso**. Porto Alegre: Bookman, 2010.