



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

CAPACIDADES RELACIONAIS EM SUPPLY CHAIN: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS CATARINENSES

PÉRICLES LUIZ BRUSTOLIN

UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL (UFFS)

SIMONE SEHNEM

UNIVERSIDADE DO OESTE DE SANTA CATARINA (UNOESC)

SUSANA CARLA FARIAS PEREIRA

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO (FGV-EAESP)

CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR

UNIVERSITY OF LINCOLN

Agradecimento à orgão de fomento:

Ao CNPQ pelo fomento

CAPACIDADES RELACIONAIS EM SUPPLY CHAIN: O CASO DAS CERVEJARIAS ARTESANAIS CATARINENSES

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho explora as interfaces de cooperação interorganizacional (Vedel & Geraldi, 2022) e as capacidades relacionais (Wilhelm et al., 2021). O encadeamento produtivo e a sinergia entre os stakeholders de uma cadeia de suprimentos (Yan et al., 2022) são elementos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva (Hofmann et al., 2022), de sustentabilidade e de efeitos sistêmicos num sistema de produção (Sehnm et al., 2022). A cooperação interorganizacional (Baranova, 2022) possui uma notável importância para os estudos organizacionais (Zancan et al., 2013). Pesquisas revelam que as capacidades relacionais são atributos relevantes da cultura e dos modelos de negócios inovadores (Malek et al., 2022). Podem impulsionar a inovação de serviços (Li et al., 2022). Possuem relação direta com as emoções, a inteligência cultural, a confiança mútua nas relações comerciais (Musarra et al., 2022).

As capacidades relacionais permitem que organizações que cooperam entre si (Wu et al., 2022) adquiram habilidades, troquem informações e aprendam constantemente, para criar estruturas, gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor (Ng et al., 2021). A melhoria na gestão do conhecimento (Wu et al., 2022), o fornecimento de coordenação interna, a facilidade na interação e na prestação de contas, a manutenção da visibilidade externa (Botti et al., 2021), a habilidade de absorver as competências de outros e combinar competências existentes para gerar novos conhecimentos também são constituintes na capacidade relacional (Czakon, 2009). Äyväri e Möller (2008), Pagano (2009) e Yan, Zhang e Zeng (2010) mencionaram a importância da capacidade relacional nas alianças e parcerias. Czakon (2009) e Cerruti (2012), por sua vez, afirmam que os estudos nessa área ainda precisam ser melhor discutidos. Dyer e Singh (1998) comentam que essa é uma capacidade possível somente quando parceiros reduzem custos de transação ou ampliam a renda por meio da combinação sinérgica, troca ou investimento em ativos, conhecimentos, recursos e capacidades. Loosemore et al. (2020), por sua vez, reitera que as capacidades relacionais otimizam os resultados da política de compras sociais.

Dentre todas as características que influenciam o sucesso ou o fracasso de cooperações estão: confiança, troca de informações, apoio da gerência, clareza das vantagens e desvantagens da aliança, compatibilidade dos objetivos e experiência prévia em outras parcerias. Porém, afirmam que o desempenho de uma aliança difere entre empresas, o que evidencia que as organizações podem ter características que determinam a eficácia no gerenciamento de suas parcerias (Schilke & Goerzen, 2010). Entre essas características, está a capacidade da empresa em adquirir habilidades (Baranova, 2022), trocar informações (Ng et al., 2021), e aprender constantemente, para criar estruturas, gerenciar conflitos, promover confiança e gerar valor (Sehnm et al., 2022). Essa capacidade, definida como capacidade relacional (Schilke & Goerzen, 2010), tem como finalidade proporcionar o alcance dos objetivos da empresa e de seus parceiros. Para Yan, Zhang e Zeng (2010), as capacidades relacionais geram expectativas de benefícios em alianças, pela capacidade sinérgica de colaboração entre empresas, a fim de melhorar o desempenho mútuo. Por fim, as capacidades relacionais envolvem eficiência, interação estrutural, relações pessoais, desenvolvimento de ativos específicos, comportamento cooperativo e laços interpessoais. Implicam ainda em compromisso e comunicação, confiança entre os parceiros e coordenação (Yan, et al., 2010).

Todavia, ainda faltam pesquisas integrando capacidades relacionais e cooperação interorganacional em países emergentes (Saikouk et al., 2021), especialmente em países com ambientes turbulentos e complexos (Conteh, 2013; Dekker et al., 2019; Danielak, 2020). Este estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: Como ocorrem e quais as

distinções existentes nas capacidades relacionais de cooperações desenvolvedoras de cadeias de suprimentos?

O objetivo do estudo consiste em analisar a ocorrência e distinções existentes nas capacidades relacionais de cooperações desenvolvedoras de cadeias de suprimentos de cervejarias artesanais no Brasil. Assim, este trabalho procura identificar fatores críticos associados ao encadeamento produtivo que podem apoiar as organizações na implementação de práticas de melhoria das suas capacidades relacionais e de cooperação. Portanto, este artigo contribui para a literatura sobre negócios explorando o papel das características das capacidades relacionais no tratamento de fatores críticos de sucesso no Brasil, que podem auxiliar na melhoria do nível de proatividade da adoção de ações para sinergia e encadeamento produtivo. Este estudo avança em relação às pesquisas anteriores na medida em que busca melhorar o desempenho de cadeias de produção de cervejas artesanais em um país emergente, por meio de abordagens de excelência operacional e envolve as lentes teóricas das capacidades relacionais e da cooperação interorganizacional. Além disso, comparamos especificamente a situação de diferentes stakeholders que atuam no contexto da produção de cervejas artesanais em um país emergente, identificando especificidades e nuances dentro de cada um desses contextos. Numa economia emergente como o Brasil, o setor de cervejarias artesanais cresce ano a ano. Conforme dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (2021) o setor apresenta crescimento constante no número de estabelecimentos, sendo que no ano de 2020, foi marcado pelo registro de 1383 cervejarias registradas no MAPA, com 204 novos estabelecimentos e 14,4% de crescimento em número de estabelecimentos. Segundo dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja, em 2019 a cadeia produtiva da cerveja tinha 2% de participação no PIB brasileiro, recolhia R\$ 30 bilhões/ano em impostos e gerava 2,7 milhões de empregos (Sindicerv, 2020). Dados da Abracerva (2022) sinalizam um crescimento na ordem de 15% ao ano no contexto brasileiro. Associado a essa expansão, diversos outros setores são estimulados, como o turismo, hotelaria e gastronomia (Glass & Castro, 2015; *Vale dos Vinhedos*, 2021).

A metodologia é inspirada em trabalhos semelhantes que adotam a abordagem de pesquisa qualitativa (Julkovsky, 2021; Mathias & Fischer, 2022). Em termos de embasamento teórico este trabalho está pautado nas capacidades relacionais e na cooperação interorganizacional, que pressupõem a existência de relação entre resultados organizacionais e sinergia entre stakeholders atuantes em uma cadeia de produção (Wu et al., 2022; Botti et al., 2021). A forma como os stakeholders se engajam é fundamental para a cadeia de produção (Mathias et al., 2020). Compreender as capacidades relacionais e a cooperação interorganizacional e, portanto, relevante para as empresas que pretendem crescer e se manter competitivas (Baranova, 2022).

A justificativa para a escolha do Brasil é que este país cresce no setor de cervejarias artesanais acima da média de outros países. E no sul do país, no estado de Santa Catarina, unidade focal deste estudo, esse crescimento representa o maior consumo per capita de cerveja artesanal por habitante (Febracerva, 2022). Igualmente, a escolha está associada à visibilidade que o setor de cervejarias artesanais vem recebendo no país nos últimos anos. Num segmento emergente e em expansão como são as cervejarias artesanais no Brasil, a governança suportada por capacidades relacionais e de cooperação tornam-se elementos que fortalecem a expansão e crescimento do setor. Contribuem na geração de coesão, de sinergia e de elementos motivadores para a expansão e consolidação do setor. Quando foi fundada a Escola Superior de Cerveja e Malte em 2014 existiam 195 cervejarias (ESCM, 2022). Ano retrasado havia quase 1400 no Brasil (Mapa, 2021). Em sete anos nasceram 7 vezes mais cervejarias. Importante frisar que esse é um crescimento econômico, num momento em que o Brasil não cresce. Porque desde 2014 o país não cresce. Então é incrível o que aconteceu e tudo o que está ocorrendo em termos de consultoria, educação, equipamentos, isso tudo expandiu muito fortemente. E esses são os

elementos que deram origem ao vale da cerveja no sul do Brasil e que foi objeto de análise deste estudo.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: a seção 2 descreve o arcabouço teórico, dividido em capacidades relacionais (Seção 2.1) e cooperação interorganizacional (Seção 2.2), a partir da qual são desenvolvidas quatro proposições de pesquisa; essas proposições serão analisadas à luz das evidências empíricas qualitativas. A seção 3 apresenta a metodologia de pesquisa. A Seção 4 explica os resultados da pesquisa e a Seção 5 apresenta a discussão. Por fim, a Seção 6 apresenta as conclusões e implicações finais do estudo.

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 Cooperação interorganizacional

As cooperações são relações entre empresas, com o intuito de obter recursos críticos, transferir conhecimento e tecnologia, com redução de custo, mas sem que os parceiros percam autonomia (Khouja, 2021). É um conceito mais amplo que aliança, ao se caracterizar pela troca de ativos, tangíveis e intangíveis, que resultam em sinergias e na geração de competências inéditas (Pagnussatt, 2010). Nas cooperações, há obrigações recíprocas para a aquisição de recursos e conhecimentos (Conteh, 2013), que permitirão que as empresas concorram entre si, para alcançar benefícios mútuos em um mercado competitivo (Yan, et al., 2010). Um caso especial de cooperação é a coopeção que é a combinação complexa de forças cooperativas e competitivas (Tinoco et al., 2008), ou seja, uma cooperação entre empresas que competem entre si. Para Pagnano (2009) as ações de coopeção são cada vez mais comuns, pois permitem o acúmulo de competências (Tinoco et al., 2008).

Assim, cooperações entre organizações podem ser definidas como relações verticais ou horizontais (Saikouk et al., 2021). Podem ser de curto ou longo prazo, entre duas ou mais organizações, que decidem conjugar esforços e recursos para perseguir um objetivo estratégico comum (Ciszewska-Mlinarič, et al., 2012). As alianças podem ser a forma das empresas superarem a escassez de recursos, sem reduzir seu controle político e sua posse de ativos ou sem gerar grandes despesas ou investimentos (Diaz & Munõz, 2003). Esse tipo de relação colaborativa gera economia de especialização, acesso a capacidades complementares e diminuição no tempo de desenvolvimento de produtos com menor investimento (Lima et al., 2009). A colaboração tem por base a necessidade de se obter um determinado ganho que não seria possível individualmente (Khouja et al., 2021). Se estabelecem relações de cooperação para alcance simultâneo dos objetivos individuais e coletivos. No caso dos arranjos colaborativos formados por pequenas empresas, o principal objetivo almejado por estas organizações é alcançar vantagem competitiva para as empresas frente ao mercado de atuação, e por este motivo adotam estratégias de colaboração mútua (Heugens et al., 2002).

2.2 Capacidades Relacionais

As capacidades relacionais são entendidas como estruturas de gestão e governança desenvolvidas para que, a partir de recursos comuns, parcerias criem valor e aprendam, a fim de alcançar seus objetivos (Zhang & Zhu, 2020). São compreendidas também como competências técnicas e interpessoais com a finalidade de gerenciar alianças (Costa et al., 2012). Além disso, essa capacidade é a institucionalização de conhecimentos e rotinas específicos entre relacionamentos de empresas (McGrath, 2008). As capacidades relacionais também podem ser associadas com recursos, tempo e habilidades de gestão (Yan et al., 2010).

A transferência de conhecimento (Wainsztok, 2017) desenvolvimento de capacidades organizacionais e capacidade de comercialização internacional são percebidas em empresas que possuem capacidades relacionais (Ciszewska-Mlinarič et al., 2012). A troca de conhecimentos com parceiros, a combinação de recursos complementares e escassos e a busca conjunta para alcançar resultados são considerados itens necessários ao desenvolvimento da capacidade relacional (Dyer & Singh, 1998). Esta capacidade é desenvolvida e ampliada com negociações

e parcerias bem-sucedidas (Zhang & Zhu, 2020). Ela é importante para acelerar o acesso ao conhecimento e a capacidade de inovação (Ciszewskamlinarič et al., 2012).

São componentes das capacidades relacionais a governança, gestão do conhecimento e da cadeia de valor (Czakon, 2009). Elas são compostas por: infraestrutura funcional, aprendizagem integrativa e comportamento; aprendizagem e inovação, competência de desenho de negócios, orquestração de ativos, negociação e competência contratual, governança eficiente e alinhamento de incentivos (Rodriguez et al., 2006). Também fazem parte das capacidades relacionais as habilidades de integrar e coordenar atividades de valor; conhecimento arquitetural do sistema de valor, capacidade para explorar competências de atores atuais por meio da transformação e da partilha do conhecimento, cultura aberta e confiante (Ngugi et al., 2010)

2.3 Framework e proposições da pesquisa

A partir da revisão da literatura, foram desenvolvidas as proposições e o Framework teórico que apresenta as dimensões, sub-dimensões de análise e as principais referências consideradas no seu desenvolvimento (Figura 1). As definições e referências utilizadas para elaboração do framework são detalhadas na seção 3, Tabelas 2 e 3.

Proposição 1: Ativação das capacidades relacionais tendem a produzir sinergia positiva nas cadeias de suprimentos.

Proposição 2: Ativação das características de cooperação tendem a produzir sinergia positiva nas cadeias de suprimentos.

Proposição 3: Ativação dos atributos dos relacionamentos tendem a produzir sinergia positiva nas cadeias de suprimentos.

Proposição 4: Ativação de modo concomitante das características de cooperação e de relacionamento suportadas pelas capacidades relacionais tendem a produzir sinergia positiva nas cadeias de suprimentos.

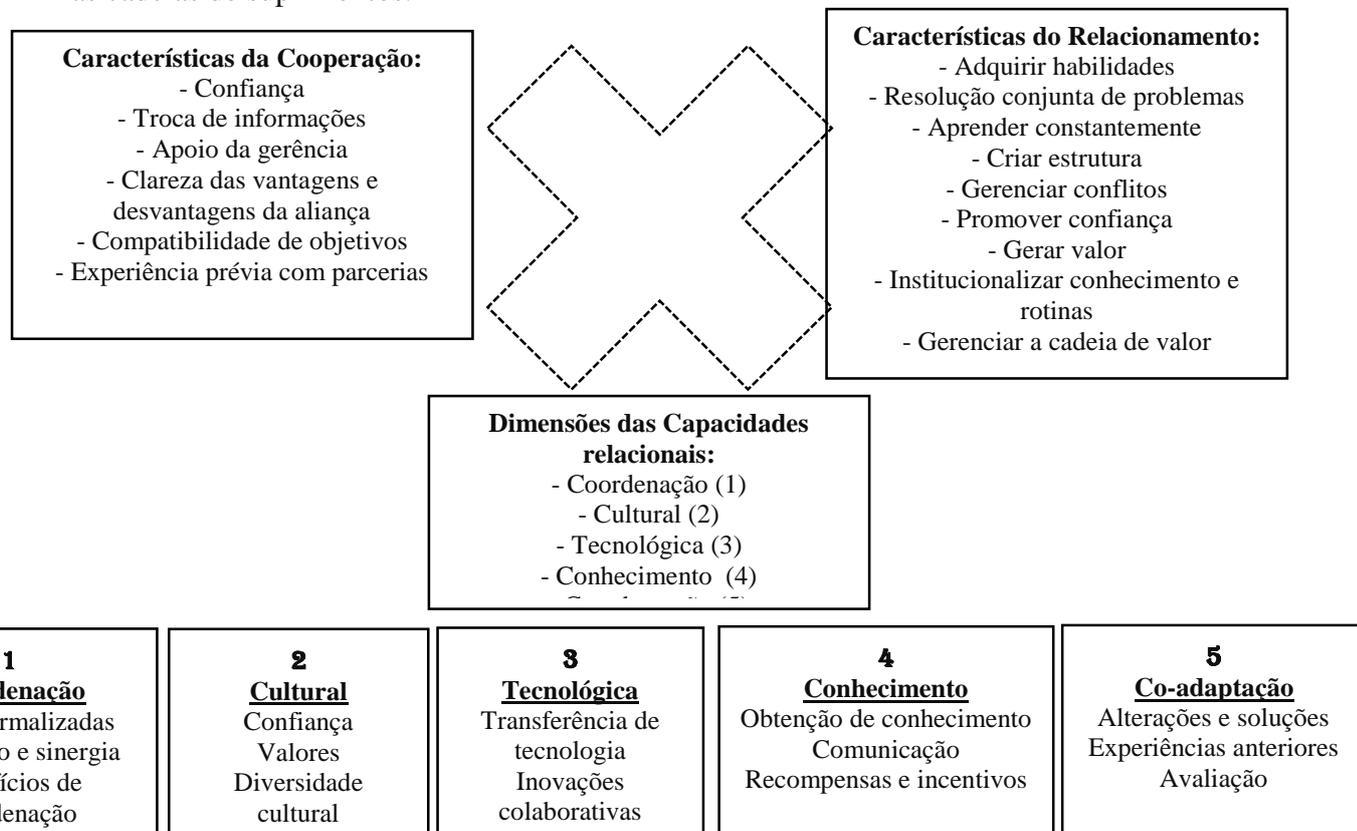


Figura 1 – Framework da pesquisa

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A cadeia analisada engloba o produtor – estratificado em 6 categorias (grandes distribuidoras, empresários, pequenas cervejarias, *brewpubs*, informais e as ciganas), o fornecedor de insumos, o setor meta-mecânico que produz as máquinas, a escola de cerveja e malte, os cursos de formação, o festival, as associações do setor artesanal, as festas típicas, as entidades que prestam assessoria e consultoria, as entidades de classe, entre outras. Por se tratar de um setor representativo para a economia brasileira e por se ser um setor que está associada a identificação de origem, processo de colonização e aspectos culturais locais, torna-se relevante conhecer as especificidades sustentadoras das cervejarias artesanais, capazes de promover um engajamento de stakeholders. Desse modo, a pergunta de pesquisa do estudo é: como ocorrem e quais as distinções existentes nas capacidades relacionais de cooperações interorganizacionais? Nossa pesquisa se limitou a alguns stakeholders chaves desse processo, a saber, fabricantes, entidades do setor, entidades de suporte e gestores públicos engajados na estruturação de uma governança em prol do setor de cervejarias artesanais (ver Figura 2).

Pesquisas recentes realizadas pelos autores deste artigo nas principais bases de dados científicos revelam que há poucas pesquisas existentes que integrem capacidades relacionais e cooperação interorganizacional. Danielak (2020) foca no valor obtido na gestão do relacionamento com o cliente, Fawcett et al. (2015) investigou o porquê da cooperação na cadeia de suprimentos falhar, Kożuszniak et al. (2015) mapeou a dimensão de equipes nas competências organizacionais, Chrupała-Pniak et al. (2017) versaram sobre a confiança na cooperação empresarial internacional e o efeito mediador no engajamento no trabalho e Moshtari (2016) investigou a capacidade de gerenciamento de relacionamento e desempenho colaborativo em um ambiente humanitário. Portanto, os estudos pregressos evidenciam a existência de um importante gap teórico, no qual a nossa pesquisa pretende contribuir. O desenho das unidades de análise do estudo é apresentado na Figura 2.

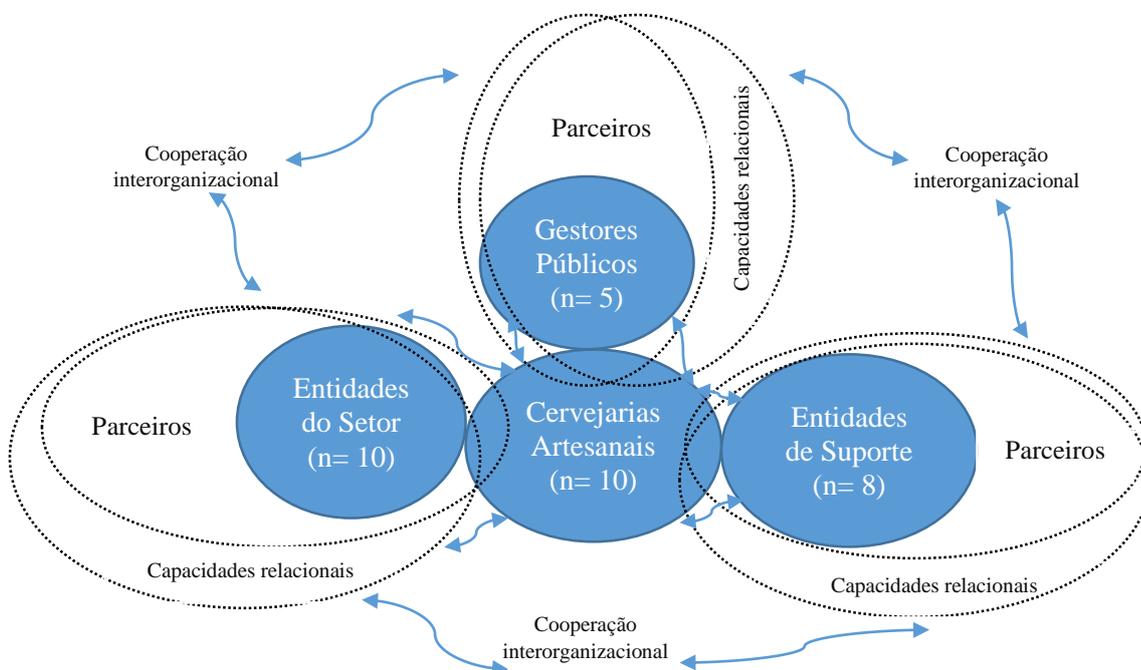


Figura 2 – Unidades de análise do setor de cervejarias artesanais

Ao realizar uma revisão de literatura, quatro proposições de pesquisa exploratória foram identificadas (item 2.3) para uso na análise dos dados qualitativos coletados na pesquisa. Por esse motivo, optamos por utilizar proposições de pesquisa exploratória. Embora não seja

generalizável, de acordo com Yin (2010), os resultados de pesquisas baseadas em estudos de caso podem ser considerados mais fortes se dois ou mais casos apoiarem a mesma teoria. Nosso trabalho se baseia em uma abordagem metodológica semelhante aos estudos de Sehnem et al. (2019) e Sehnem et al. (2022). Os casos brasileiros analisados nesta pesquisa estão entre as empresas mais importantes do setor de cervejarias artesanais do sul do Brasil. Os entrevistados foram nominados de E1, E2...E32. Cada caso foi analisado com base na estrutura de análise apresentada na Figura 1, com a intenção de explorar a relação pouco estudada entre capacidades relacionais e cooperação interorganizacional e os fatores críticos de sucesso para implementação de cervejarias artesanais em um país emergente. Presume-se que os vários fatores críticos de sucesso mencionados apoiam práticas de cooperação e de ativação das capacidades relacionais com diferentes níveis de eficácia.

Seguindo os princípios da triangulação de dados em uma abordagem de estudo de caso exploratória (Yin, 2010), o processo de coleta de dados para esta pesquisa utilizou múltiplas fontes de dados, incluindo entrevistas em profundidade com participantes-chave, visitas a instalações das cervejarias artesanais e escritórios de empresas e utilização de dados coletados de relatórios, sites e folhetos. Em relação às entrevistas exploratórias, o roteiro de entrevistas abordou os seguintes tópicos: características da empresa; práticas adotadas; fatores críticos de sucesso para a implementação da cervejaria artesanal; sistemática de atuação, formas de engajamento com o setor produtivo e stakeholders estratégicos para o negócio.

Foram realizadas 32 entrevistas, cada entrevistado foi nominado de E1 a E32, segundo a ordem de aplicação. O tempo total de entrevistas foi de 28 horas 5 minutos e 55 segundos, totalizando 436 páginas de transcrição. A pesquisa contempla 10 casos de cervejarias artesanais. Na sequência, a Tabela 2 apresenta as dimensões utilizadas para a análise das capacidades relacionais, as sub-dimensões, os respectivos atributos e autores chave que fundamentam o manuscrito. A Tabela 2 apresenta as dimensões de análise adotadas para este estudo.

Tabela 2 – Dimensões de análise das capacidades relacionais

Dimensão	Conceito	Sub-Dimensão	Atributos	Autores chaves
Coordenação	É a capacidade de gerenciar os recursos da parceria, tornando-os eficientes, rentáveis e produtivos.	Ações formalizadas	- Ações de coordenação da parceria. - Integração - Sinergia - Vantagens de coordenar a parceria	Schilke e Goerzen (2010)
		Integração e sinergia		Schilke e Goerzen (2010) Kroon et al. (2022)
		Benefícios da coordenação		McGrath (2008)
Cultural	É a capacidade da organização em lidar com a diversidade cultural, com os valores inimitáveis e com as ligações emocionais e sociais entre os indivíduos envolvidos na parceria	Confiança	- Estabelecimento de confiança mútua - Estabelecimento de valores e cultura comuns. - Identificação de diversidade cultural. - Resolução de conflitos. - Desenvolvimento de normas de comportamento. - Identificação de interferência de normas de comportamento e valores arraigados em cada parceiro.	Ngugi et al. (2010)
		Valores		Ngugi et al. (2010)
		Diversidade cultural		Ngugi et al. (2010)
		Normas de comportamento		Ngugi et al. (2010)
Tecnológica	É a capacidade de explorar os recursos tecnológicos e humanos das parcerias, definindo norma à competência e ao desenvolvimento tecnológico. Por exemplo, integração de sistemas e procedimentos técnicos, expansão da visão de sistemas técnicos e de inovação tecnológica, colaboração com novas tecnologias e absorção de lições tecnológicas dos parceiros.	Transferência de tecnologia	- Produção e gerenciamento de lições tecnológicas. - Combinação de recursos, conhecimentos e oportunidades. - Gerenciamento da inovação.	Ngugi et al. (2010)
		Inovações colaborativas		
		Rotinas técnicas		

Conhecimento	É a capacidade de criar, integrar, utilizar e controlar o conhecimento gerado na parceria. Ela aborda a aprendizagem, as rotinas e os processos para facilitar a transferência de conhecimento, bens e tecnologias, seja de funcionários, fornecedores ou clientes.	Obtenção de conhecimento	- Existência de estruturas, formas ou métodos de criação do conhecimento. - Absorção e controle do conhecimento. - Processo de comunicação. - Uso e incentivo para alinhar as parcerias.	Mcgrath (2008)
		Comunicação		Mcgrath (2008)
		Recompensas e incentivos		Johnsen e Ford (2006) e Ngugi et al. (2010)
Co-adaptação	Capacidade de adaptar recursos ou modos de funcionamento, para aumentar os benefícios da parceria.	Alterações e soluções	- Contínuo melhoramento das parcerias. - Soluções úteis e de longo prazo. - Reputação e experiência. - Parcerias valiosas. - Fortalecimento de laços.	Schilke e Goerzen (2010)
		Experiências anteriores		Mcgrath (2008)
		Avaliação		Mcgrath (2008)
		Relações estreitas		Schilke e Goerzen (2010)

A seguir, a tabela 3 apresenta as dimensões de análise da cooperação.

Tabela 3 – Dimensões de análise da cooperação e do relacionamento

Dimensão	Conceito	Sub-Dimensão	Atributos	Autores chaves
Características da Cooperação	É uma relação entre indivíduos ou organizações direcionados para o alcance de objetivos comuns. Possuem o intuito de obter recursos críticos, transferir conhecimento e tecnologia, com redução de custo, mas sem que os parceiros percam autonomia.	Confiança	- Segurança de si e do próximo. - Crenças de certos resultados. - Envolve trabalho e esforço conjunto.	Cerruti (2012) e Ariño et al. (2005)
		Troca de informações	- De dados, de cenários, de tendências, de oportunidades, de parcerias, entre outras.	Yan et al. (2010)
		Apoio da gerência	- Na tomada de decisão. - Na gestão de riscos. - No gerenciamento dos recursos.	Pagnussatt (2010)
		Clareza das vantagens e desvantagens da aliança	-	Bignoux (2006) e Novotny et al. (2004)
		Compatibilidade de objetivos	- Sinergia - Entrosamento - Engajamento	Vyas et al. (1995)
		Experiência prévia com parceiros	- Com parcerias. - Com cooperação - Com associações	Mireles (2011) e McGrath (2008)
Características do Relacionamento	Ocorrem entre duas ou mais organizações, que, ao se relacionarem, transferem entre si recursos críticos, conhecimentos e capacidades, integrando rotinas e processos, a fim de melhorar suas eficiências organizacionais.	Adquirir habilidades	- Criar - Integrar - Utilizar - Controlar	Mireles (2011), Czakon (2009) e Cerruti (2012)
		Resolução conjunta de problemas	- Absorção de lições. - Colaboração.	Mireles (2011)
		Aprender constantemente	- Proatividade - Iniciativa. - Liderança	Mireles (2011) Loignon e Kodydek (2022)
		Criar estrutura	- Governança - Soluções eficazes - Coadaptação - Inovações - Recursos tecnológicos humanos.	Zajac et al. (2006), Czakon (2009) e McGrath (2008) Sakar et al. (2009)
		Gerenciar conflitos	- Tensões - Inconformidades - Cultura humana	Mireles (2011), McGrath (2008)
		Promover confiança	- Entre stakeholders - Dentro do arranjo produtivo.	Kauser e Shaw (2004), McGrath (2008)
		Institucionalizar relacionamentos e rotinas	- De aprendizado organizacional - De trocas - De coadaptação	Mireles (2011), Czakon (2009) e Cerruti (2012) Johnsen e Ford (2006)
		Gerenciar a cadeia de valor	- De avaliação - De oportunidade - De tendências	Kauser e Shaw (2004) e Czakon (2009)

A codificação dos dados foi efetuada manualmente. Cada caso foi analisado individualmente e depois foi conduzida a cross case análise. Foi feita a leitura prévia de cada entrevista e os trechos que versavam sobre as dimensões e subdimensões de análise destacado em amarelo no texto. Posteriormente, esses trechos foram comparados com os dados

secundários e as anotações do diário de campo. Havendo dupla menção ao elemento, ele era entendido como validado no contexto analisado. De posse dos elementos individuais de cada caso, foi efetuada a comparação cruzada. As estratégias que asseguram a qualidade da pesquisa seguiram as premissas de Sá et al. (2020), a saber, para credibilidade uso de protocolo de pesquisa, questões definidas a partir da literatura e múltiplos pesquisadores atuaram na análise dos dados. No quesito transferibilidade, foram apresentados cases de empresas de diferentes portes e tempo de funcionamento, entrevistados gestores do setor público e entidades de classe, de modo que fosse possível captar a diversidade de elementos relevantes para o sucesso da cadeia de suprimentos. No quesito dependabilidade, foram efetuadas triangulações de informações das empresas focais, das associações, de entidades de classe do setor (associações, escolas e entidades de pesquisa), assim como com os documentos e diário de campo derivado das visitas técnicas. Por fim, no que se refere a confiabilidade foi adotado o critério de múltiplos pesquisadores que analisaram os dados e os achados foram analisados por outros membros que aceitaram serem a unidade de controle da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Essa seção apresenta a análise cross case das capacidades relacionais. Na sequência, descreve as características da cooperação e relacionamento. Logo após é efetuada a análise e discussão dos resultados, que é seguida pela validação das proposições. O processo de validação das proposições está associado a identificação de elementos alusivos a cada constructo da pesquisa nas falas dos entrevistados, nas visitas técnicas in loco e nos documentos. Para confirmar a validação, o critério utilizado foi que avaliado elemento precisava ocorrer em pelo menos em duas fontes de dados

A seguir, a Tabela 4 apresenta as capacidades relacionais mapeadas no contexto analisado. A Tabela 4 evidencia a existência de capacidades relacionais, especialmente de coordenação e de conhecimento. A partir das entrevistas foi possível perceber que a evolução do setor e o empreendedorismo de simpatizantes contribuíram, sobremaneira para a criação de uma cadeia produtiva cervejeira artesanal no estado de Santa Catarina. Tudo isso também estimulou a criação do anuário das cervejarias artesanais catarinenses. *“Então nós temos trabalhado aqui na região, é a geração de oportunidade através da cadeia produtiva da cerveja e não simplesmente do consumo do homem”* (E20), destaca um gestor público.

Como exemplo de coordenação, pode-se citar a fala de E12, que destaca *“eu faço parte de uma corrente de valorização do produto local, [...] tu valorizar o local, eu acredito que você está incrementando uma cadeia toda produtiva, de beneficiamento e produto final”*. São movimentos que celebram o ato de beber sem pressa, buscando tempo para saborear as bebidas. Resgatam o prazer na alimentação, apreciar ainda mais os produtos não industrializados, celebrar os encontros no entorno da mesa e principalmente consumir produtos de qualidade, certificando-se de como eles foram produzidos. Por outro lado, a produção se alinha com os prazeres locais, por meio de insumos globais e produção local. Veja: *“Você pode ter tanto um malte da região da Moldávia, um lúpulo da República Tcheca te faz aqui no Brasil. É preciso corrigir a água, usar uma levedura e fazer um estilo German Pilsen. Pode. E vai ser exclusivo catarinense, mas pode ser feito em qualquer lugar.”*(E12). Outrossim, *“Santa Catarina foi precursora em ter uma receptividade das fábricas para receber turismo.”* (E12). E E13 corrobora nesse sentido, ao salientar que *“juntar turismo com cerveja para o consumo consciente e gastronomia acho que tem todo sentido.”*

Outro elemento importante são as especificidades de ativos locais. Veja uma evidência desse aspecto: *“só coincidiu em ser um dos poucos estados que produz cevada no Brasil então até justifica ter maltaria”* (E13). E as especificidades da produção de cervejas artesanais do estado. *“Que a padronização da origem da cerveja alemã deveria ser formada apenas pela água, malte, lúpulo e leveduras”*.

Tabela 4 – Capacidades relacionais mapeadas

Capacidades relacionais	Coordenação			Cultural				Tecnológica			Conhecimento		
	Ações formalizadas	Integração e sinergia	Benefícios da coordenação	Confiança	Valores	Diversidade cultural	Normas de comportamento	Transferência de tecnologia	Inovações colaborativas	Rotinas técnicas	Obtenção de conhecimento	Comunicação	Resultados
E1	V		V	V	V	V	V			V	V	V	
E2	V	V	V	V	V	V				V			
E3	V	V	V	V	V			V		V	V	V	
E4	V	V	V	V	V			V		V	V	V	
E5	V	V	V	V	V	V		V		V	V	V	
E6		V	V	V	V		V	V			V	V	
E7	V	V	V	V	V	V		V	V		V	V	
E8	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E9	V	V	V	V	V		V	V		V	V	V	
E10	V	V	V	V	V		V	V		V	V	V	
E11	V	V	V	V	V		V	V	V	V	V	V	
E12	V	V	V	V		V	V	V					
E13	V	V	V	V	V			V		V	V	V	
E14	V	V	V		V	V	V	V	V	V	V	V	
E15	V	V			V	V	V			V	V		
E16	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E17	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E18	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E19	V	V			V	V	V	V		V	V	V	
E20	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E21	V	V	V				V			V	V		
E22	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E23	V	V	V			V	V		V	V	V		
E24	V	V	V		V	V	V			V	V		
E25	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	
E26	V	V				V	V	V	V		V	V	
E27	V	V				V	V			V			
E28	V	V				V	V			V			
E29	V	V				V	V			V			
E30	V	V				V	V			V			
E31	V	V	V	V	V			V	V	V	V	V	
E32	V	V	V	V	V			V		V	V	V	

“O lúpulo foi introduzido no século XIV por uma monja, freira Hildegard, cervejeira, fazia cerveja como os monges trapistas. Ela achava as cervejas extremamente adocicadas e isso não agradava ela enquanto consumidora e ela fazia chás de lúpulo, devido seu amargor era utilizado como calmante e chás tipo carqueja, o lúpulo é primo da canabis. A freira então resolveu colocar as flores do lúpulo na fermentação da cerveja e percebeu que casou o dulçor com o amargor. Então, se hoje temos o amargor na cerveja é graças a Santa Hildegard, deveria ser padroeira dos cervejeiros. A lei da pureza alemã denomina que uma cerveja que só tenha água, malte e lúpulo. Quando você toma um copo de 330 ml, percentualmente ele tem em torno de 95% de água, 2% é lúpulo, 2% é malte e 1% são leveduras” (E16). Portanto, Santa Catarina se diferencia na produção de cervejas artesanais por apresentar produtos com características únicas, seja com cervejas frutadas ou a linha sour. E ainda, os eventos locais que mobilizam o setor, como o Science of Beer sediado em Florianópolis. O estado organiza os dois maiores eventos cervejeiros da América Latina: o Festival Brasileiro – o quarto maior do mundo e o Beer Summit, que acontece em Florianópolis e é considerado um dos 5 maiores eventos do setor em nível de América Latina. São mobilizações que sinalizam engajamento, cooperação interorganizacional e sinergia entre os stakeholders relevantes do segmento de cervejarias artesanais.

“Também há no solo catarinense a capital nacional da cerveja, a cidade de Blumenau e também acontece em solo catarinense a maior festa alemã fora do território alemão, que é a Oktoberfest em Blumenau” (E16). E evidências de *“a gente compartilha muita informação entre nós cervejeiros, raramente a gente tem casos de tratar o concorrente como inimigo. Normalmente os tratamentos são como co-irmãos. A gente divide fórmulas, fabrica cerveja juntos, fabrica muito colaborando. Não foi à toa que daqui surgiu o primeiro estilo genuinamente homologado pelo BJCP (Beer Judge Certification Program)* (E16)

“O que diferencia Santa Catarina sobre porque somos diferentes: tradição, vocação e compromisso da troca de informações, essa vontade de estar sempre praticando a troca de melhores práticas. É isso. Essa é a fórmula de porque a gente ainda não é maior que São Paulo e outros lugares, mas seremos maiores. E ainda estava esquecendo uma informação, crucial. A gente já tem no ranking, o número 1, na densidade populacional, versus o número de cervejarias.” (E16). Veja, pois, que os relacionamentos são pautados pela troca de informações e encadeamento produtivo, articulado de forma estratégica para a consolidação do setor de cervejarias artesanais.

Outro aspecto importante é o reconhecimento de que existe a necessidade de atuação de modo coletivo. *“Todas essas cervejarias precisam de associações. Então tem uma associação no norte do estado, uma ou duas no vale do Itajaí, tem uma associação na grande Florianópolis, outra na região Lageana.”* (E16). Esse modo coletivo, viabilizado via associações, é uma evidência de que atributos e características de cooperação e relacionamento existem. É claro é importante frisar que nem todas as cervejarias artesanais estão vinculadas a essas associações, mas são evidências de uma estrutura organizacional capaz de mobilizar os stakeholders e produzir laços entre eles.

Quanto ao perfil dos empreendimentos, *“Você tem a micro ou a nano cervejaria registrada no MAPA, você tem o Brewpub registrado. Brewpub é onde tudo o que você produz você serve no mesmo estabelecimento. É uma fábrica e ao mesmo tempo é um pub. Então você produz ali 1500 litros, 2000 litros, mas você não vende para fora, você despeja tudo nas suas próprias torneiras. E tem as ciganas. O que fez a diferença nessa minha pesquisa são as ciganas. Ciganas é o nome utilizado para as cervejarias que produzem as suas cervejas dentro das indústrias que tem o registro no MAPA. Então o MAPA permite que essa indústria receba lá dentro uma cigana e eu, lá na minha panela, no meu fermentador, no meu maturador, que eu prepare a cerveja desse cara e que no rótulo do cara saia o meu registro, que aquela cerveja foi feita na minha cervejaria. Então, essa foi a diferença do total nessa minha pesquisa. Coisas*

que o MAPA não enxerga, ele enxerga o número de registros os ativos e inativos, mas as ciganas eles não enxergam.” (E16).

Sobretudo, evidências do estudo também sinalizam que o setor reconhece que não basta os stakeholders da cadeia estarem articulados. Para que se tenha êxito na expansão e consolidação, é preciso estar articulado com as instituições. “... *como anda a tua prática de lobby, um deputado estadual, governador, uma secretaria de cultura, entendeu. Nesse sentido, [...] eu acho que importante saber as tuas relações institucionais.*” (E16). São evidências que sinalizam que os caminhos informais também são demandados nesse setor para obtenção de progresso. É uma forma de relacionamento e cooperação oportunista, para que num país emergente tornam-se usuais para superação de caminhos críticos.

Por outro lado, “*Santa Catarina tem realmente algumas peculiaridades. A própria Oktoberfest, a segunda maior do mundo depois de Munich e hoje abriga a festa nacional da cerveja também. Abriga talvez a instituição de ensino mais importante do país hoje que é Escola Superior de Cerveja e Malte (SCM), primeira escola de ensino superior da América Latina de cerveja. Então, realmente, essas características tornaram SC, um destaque nacional. [...] Mas você tem outras cidades, por exemplo, Porto Alegre conseguiu o título de capital brasileira da cerveja artesanal. Belo Horizonte conseguiu o título de capital brasileira da cultura da cervejeira. Então nós temos várias reivindicações, porque o país é muito uniforme em termos de desenvolvimento da cerveja artesanal. É muito interessante que existe uma união muito grande. Eu hoje presidindo a [...] (referiu-se a uma entidade específica do setor), a gente tem representantes de várias partes do Brasil. E o que existe é uma cooperação de várias partes. Então, eu acho que, em termos de destaque, talvez o pioneirismo nessas festas aí seria um fator bastante interessante. Mas nós temos em termos de ensino, por exemplo, outras escolas em outras partes do país, temos outras festas também. Em termos culturais a coisa se expandiu de uma forma, muito parecida no país inteiro. Acho que é mais ou menos parecido com o que está acontecendo no Brasil inteiro, com destaque para o pioneirismo, com destaque para SC, que na década de 80, depois da inundação terrível do rio Itajaí, para poder recuperar o moral do pessoal, resolveu criar a Oktoberfest. Então o pioneirismo da Oktoberfest é isso. Mas a Oktoberfest se perdeu um pouco na sua concepção a partir do momento em que surgiram as cervejas artesanais. Ela foi criada para receber as grandes cervejarias, que são as cervejarias industriais, nem por isso menos importantes. Mas é porque o público que surgiu, realmente estava interessado nessa questão da cerveja criativa, da cerveja artesanal mesmo. Então, mais um motivo para eu achar que o selo de regionalismo seria uma coisa exatamente adequável, exatamente com esses argumentos aí” (E17).*

É perceptível que as capacidades relacionais fortalecem alianças e parcerias (Diaz e Munõz, 2003). Podem ser a forma das empresas superarem a escassez de recursos, sem reduzir seu controle político e sua posse de ativos ou sem gerar grandes despesas ou investimentos. Esses elementos são corroborados por Lima e Campos Filho (2009) ao afirmarem que esse tipo de relação colaborativa gera economia de especialização, acesso a capacidades complementares e diminuição no tempo de desenvolvimento de produtos com menor investimento. Outro aspecto relevante no qual as capacidades relacionais fortalecidas contribuem em uma cadeia de suprimentos é que as empresas enfatizam a racionalização das operações de produção e de vendas para manter parceiros viáveis em um ambiente competitivo difícil (Vyas et al. 1995). E ainda, o nível tecnológico (madura ou embrionária) é outro fator que influencia na escolha de parceiros (Vyas et al. 1995). Conforme Vyas, Shelburn e Rogers (1995), se as organizações podem compartilhar os custos de desenvolvimento de novas tecnologias, podem simultaneamente reduzir os riscos e aumentar a sua renda.

A Tabela 5 apresenta as características da cooperação e do relacionamento identificados nas diferentes empresas analisadas.

Tabela 5 – Características da cooperação e características do relacionamento

Empresas versus capacidades dos relacionais	Cooperação							Relacionamento					
	Confiança	Troca de informações	Apoio da gerência	Clareza das vantagens e desvantagens da aliança	Compatibilidade de objetivos	Experiência prévia com parcerias	Status da cooperação	Adquirir habilidades	Resolução conjunta de problemas	Aprender constantemente	Criar estrutura	Gerenciar conflitos	Promover confiança
E1	V	V	V	V	V		Fraca	V	V	V	V		V
E2	V	V	V	V			Fraca	V	V	V	V		V
E3	V	V	V	V			Fraca	V	V	V	V		V
E4	V	V					Fraca	V	V	V	V		
E5	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V		V
E6	V	V		V	V		Fraca	V	V	V	V		V
E7	V	V	V	V	V		Fraca	V	V	V	V	V	V
E8	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V	V	V
E9	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V		V
E10	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V		V
E11	V	V	V	V	V	V	Forte	V	V	V	V	V	V
E12	V	V			V		Fraca	V	V	V	V		
E13		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E14	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V		
E15		V		V	V		Fraca	V	V	V	V		
E16	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V	V	V
E17	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V	V	V
E18	V	V	V	V	V	V	Forte	V	V	V	V	V	V
E19				V	V		Fraca	V	V	V	V		
E20	V	V	V	V	V	V	Fraca	V	V	V	V	V	V
E21		V		V	V		Fraca	V	V	V	V		
E22	V	V	V	V	V	V	Forte	V	V	V	V	V	V
E23		V	V	V	V		Fraca	V	V	V	V		
E24		V		V	V	V	Fraca	V	V	V	V		V
E25	V	V	V	V	V	V	Forte	V	V	V	V	V	V
E26		V		V	V		Fraca	V	V	V	V		V
E27		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E28		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E29		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E30		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E31		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		
E32		V	V		V		Fraca	V	V	V	V		

Os entrevistados sinalizam a importância de cooperar e inserir atributos de relacionamento para produção de sinergias e notório potencial de cooperação e estreitamento de relacionamento na cadeia de cervejarias artesanais. Mas essa cooperação e relacionamento, em geral, ainda são avaliados como fracos e frágeis no momento. Evidências sinalizam que essa construção de sinergia ocorre ao longo do tempo e está diretamente associada ao estágio de maturidade do setor. Como a história de expansão das cervejarias artesanais no Sul ainda é recente (expansão se fortaleceu em 2017) - *“O mercado brasileiro de cerveja é muito jovem, começa ali no ano 2000, de forma muito incipiente e acelera em 2010 e 2020 dá um boom”* (E13), *“[...] ainda existem elementos considerados mais urgentes para serem implementados, a saber, os que “pagam a conta” e os salários dos colaboradores e que permitem a sobrevivência do setor. “O pessoal está preocupado em ter cerveja para vender e pagar as contas”* (E12). E E13 *“[...]o pessoal está com iniciativas pontuais, embrionárias, não é desmerecer mas é porque, faz pouco tempo que começaram e se continuarem daqui a pouco isso vira um foro produtor”*.

Todos os entrevistados foram unânimes sobre a importância, necessidade e benefícios decorrentes da cooperação e fortalecimento das capacidades relacionais. Alguns deram ênfase a elementos específicos, como a confiança e troca de informações, aspectos mais citados pelos entrevistados. Para outros, gerenciar o valor da cadeia assim como os conflitos foram negligenciados. Infere-se que isso pode ocorrer pela inexistência da estrutura de cooperação e relacionamento de forma coesa no setor, o que levou a classificar o status da cooperação e do relacionamento como fracos na maioria dos entrevistados. E isso não permite perceber o potencial que o encadeamento produtivo suportado pela cooperação e capacidades relacionais pode gerar para o setor de cervejarias artesanais. Ao passo que apenas 4 entrevistados visualizaram o status da cooperação e do relacionamento entre os stakeholders do setor como forte. Mas eles se referiam a um pequeno agrupamento de organizações no Vale da Cerveja, na região de Blumenau. Ali é possível visualizar uma série de características potencializadoras da cooperação interorganizacional, que alavancam o negócio, geram maiores recompensas e um maior compartilhamento de riscos. Característica essa não disseminada no estado inteiro.

Algumas evidências, diretamente associadas a posição estratégica ocupada pelo entrevistado em nível de cadeia permitem inferir que sim, existem características e elementos de cooperação vigentes. Como por exemplo, a existência de um arranjo institucional, muito bem descrito por E11, que destaca o papel da Escola de Cerveja e Malte, do Sebrae (entidade de capacitação e assessoria), o Simep, a Prefeitura Municipal de Blumenau, a maior festa germânica alemã (Oktoberfest), o Senac (entidade que oferece cursos técnicos e profissionalizantes), os diversos cursos de especialização que foram ofertados por diversas instituições de ensino do sul do país, o sindicato metal-mecânico, o sindicato de bebidas, geram uma força, uma participação e uma perspectiva de crescimento e evolução de modo articulado e encadeado.

O consumo de cerveja artesanal está associado a um comportamento contemporâneo. *“Não é mais só ingestão de álcool e consumo em quantidade que importam”* (E12). *“Mas é preciso ter um diferencial, ter um produto de qualidade, com novos sabores, novos aromas. A etnia não importa mais muito, já que temos cervejas americanas, cervejas belgas, cervejas alemãs, cervejas britânicas e as tradicionais cervejas globais”*(E11). É perceptível que os entrevistados que atuam em entidades de classe do setor de cervejarias artesanais, associações ou na Escola Superior de Cerveja e Malte, possuem um conhecimento mais específico e sistêmico da produção de cervejas artesanais. Logo, tiveram melhores condições de contribuir com informações para este estudo. Referente as proposições teóricas exploratórias do estudo, há elementos que validam todas as proposições, especialmente porque cooperação e capacidade são atividades na cadeia de valor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo se concentra em identificar fatores críticos que contribuam para melhorar o desempenho das cadeias de suprimentos de cervejarias artesanais, examinando e adotando práticas de cooperação e relacionamento em sinergia com as capacidades relacionais. Tendo como background teórico a teoria das capacidades relacionais, encadeamos nosso trabalho em quatro proposições de pesquisa exploratórias que emergiram de pilares teóricos das capacidades relacionais, e explorou seu alinhamento com as proposições de pesquisa de dez casos exploratórios de cervejarias artesanais, cinco gestores públicos, dez entidades do setor e oito entidades de suporte. Todos estão engajados na consolidação do setor cervejeiro catarinense. Embora não generalizável, os resultados da pesquisa mostram que os casos que têm uma postura mais proativa na adoção de práticas de cooperação e relacionamento tendem também a ter uma gestão mais eficaz dos fatores críticos de sucesso da cadeia de suprimentos; as empresas com melhor desempenho também são apoiadas pela alta direção, cujo perfil de gestão está alinhado às premissas de encadeamento produtivo, engajamento e integração de stakeholders em prol da cooperação e da ativação das capacidades relacionais.

É possível sugerir que a atenção aos fatores críticos de sucesso associados as características de cooperação e relacionamento pode contribuir para aumentar a vantagem competitiva de uma empresa, criar um diferencial em seu setor de atuação e gerar um melhor ajuste entre as práticas adotadas e o desempenho da cadeia de produção, o que afetará positivamente o desempenho da empresa. Outro aspecto relevante sugerido por este estudo é que a combinação de contexto institucional e características de gestão tende a ser relevante para a promoção de uma estratégia de consolidação do setor mais proativa, o que está de acordo com os achados de Gaustad et al. (2018). No entanto, essa sugestão deve ser aprofundada por meio de estudos futuros sobre capacidades relacionais.

Ancorado nestes resultados de pesquisa exploratória, propõe-se uma breve agenda de pesquisa para o avanço deste tema. Essa agenda de pesquisa pode incluir a realização de um estudo quantitativo robusto sobre a correlação entre fatores críticos de sucesso das características de cooperação e de relacionamento e adoção de capacidades relacionais. Estudos longitudinais poderão ser realizados, o que poderá contribuir para o entendimento de variações de características relevantes ao longo do tempo, seja por meio do estudo de eventos ou de práticas de cooperação inter-organizacionais que estão sendo gradativamente incorporadas às organizações, suas métricas de medição e indicadores de desempenho. Essa agenda de pesquisa proposta pode ser útil para superar as limitações naturais desta pesquisa exploratória baseada em casos selecionados.

Finalmente, é importante reconhecer que este trabalho tem certas limitações em termos de número reduzido de casos, o que implica em baixa generalização, o que é natural em pesquisas exploratórias. É importante deixar claro que este trabalho é um esforço pioneiro para vincular as características da cooperação com a teoria das capacidades relacionais. Como em qualquer pesquisa original sobre uma economia emergente, como o tema aqui adotado, nossa pesquisa tem uma série de limitações idiossincráticas que devem ser levadas em consideração. As principais limitações deste trabalho são como segue: a condução de pesquisas em uma cadeia de suprimentos demanda a identificação de muitas unidades de análise, de stakeholders estratégicos, que englobam desde os fornecedores de insumos, de tecnologias, de máquinas e equipamentos, de expertise técnica, de produção, de distribuição, atacadistas, varejistas, até o consumidor final. Nossa pesquisa se limitou a alguns stakeholders chaves desse processo, a saber, fabricantes, entidades do setor, entidades de suporte e gestores públicos engajados na estruturação de uma governança em prol do setor de cervejarias artesanais. E na maioria dos casos obtivemos apenas um respondente por unidade de análise. Não adotamos hipóteses quantitativas, pela ausência de medidas de mensuração, que pudessem permitir validar as mesmas. Desse modo, sugerimos que as proposições teóricas exploratórias sejam validadas em surveys futuras, capazes de gerar pesquisas quantitativas conclusivas, com testes robustos de hipóteses e validação de escalas. Por fim, a realização de

pesquisas quantitativas, probabilísticas e conclusivas adicionais para entender melhor os sistemas de produção baseados na cooperação e nas capacidades relacionais em diferentes contextos nacionais.

REFERÊNCIAS

- Abracerva (2022). Associação Brasileira de Cerveja Artesanal. Available at < <https://abracerva.com.br/>>. Accessed at 19 jul. 2022.
- Ahuja, S. (2022). Professional identity threats in interprofessional collaborations: A case of architects in professional service firms. *Journal of Management Studies*. early view.
- Ariño, A., De La Torre, J., and Ring, P. S. (2005). Relational quality and inter-personal trust in strategic alliances. *European Management Review*, 2, p. 15 – 27, 2005
- Äyväri, A., and Möller, K. (2008). Understanding relational and network capabilities: a critical review. *24 th IMP Conference in Uppsala*, Sweden, 2008.
- Botti, L., Calzavara, M., and Mora, C. (2021). Modelling job rotation in manufacturing systems with aged workers. *International Journal of Production Research*. 59(8), pp. 2522-2536
- Campos, L.M., and Vazquez-Brust, D.A (2016). Lean and green synergies in supply chain management. *Suppl. Chain. Manage. Int. J.* 21 (5), 627–641.
- Costa, P. R., Porto, G. S., and Silva, A. T. B. (2012). Capacidades dinâmicas de inovação e cooperação: aspectos da trajetória e da maturidade das multinacionais brasileiras. *XV SEMEAD*. São Paulo, Brasil.
- Czakov, W. (2009). Relational capability of organizations: theoretical advances. *Journal of Economics & Management*, v. 5, p. 47-65.
- Danielak, W. (2020). Values obtained from customer relationship management. *Innovation and entrepreneurship. Theory and Practice*, 9.
- Febracerva (2022). Federação Brasileira de Cervejas Artesanais. Available at < <https://revistadacerveja.com.br/criada-a-federacao-brasileira-de-cervejarias-artesanais-febracerva/>> . Accessed at 12 jul. 2022.
- Glass, R. F., and Castro, A. M. G. de. (2015). As indicações geográficas como estratégia mercadológica no mercado de vinhos do Distrito Federal. *Organizações Rurais & Agroindustriais*; v. 10, n. 2.
- Hofmann, F., and Zu Knyphausen-Aufseß, D. (2022). Circular business model experimentation capabilities—A case study approach. *Business Strategy and the Environment*. 31(5), pp. 2469-2488
- Julkovski, D. J. (2021). *Modelos de Negócios Circulares: Níveis de Maturidade em Economia Circular e Inovação*. 343 f. Tese (Doutorado). UNOESC – Universidade do Oeste de Santa Catarina – Campus Chapecó. Santa Catarina, Brasil.
- Khouja, Ahmed et al. (2021). Collaborative Interorganizational Relationships in a Project-Based Industry. *Buildings*, v. 11, n. 11, p. 502, 2021.
- Kozusznik, B., Chrupała-Pniak, M., and Sulimowska-Formowicz, M. (2015). Team dimension of relational competence of organisation—psychological perspective. *Management*, 19(2), 7-20.
- Kroon, D. P., Noorderhaven, N. G., Corley, K. G., and Vaara, E. (2021). Hard and Soft Integration: Towards a Dynamic Model of Post-Acquisition Integration. *Journal of management studies*. Volume 59, Issue 5. July 2022. Pages 1132-1161
- Li, L., Zhu, W., Wei, L., and Yang, S. (2022). How can digital collaboration capability boost service innovation? Evidence from the information technology industry. *Technological Forecasting and Social Change*. 182,121830
- Lima, F. G. S. N. de, and Campos Filho, L. A. N. (2009). Mapeamento do estudo contemporâneo em alianças e redes estratégicas. *Rev. Bras. Gest. Neg.* São Paulo, v. 11, n. 31, p. 168-182, abr/jun.

- Loignon, A. C., and Kodydek, G. (2022). The Effects of Objective and Subjective Social Class on Leadership Emergence. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1162-1197.
- Loosemore, M., Denny-Smith, G., Barraket, J., (...), Higgon, D., and Osborne, J. (2020). Optimising social procurement policy outcomes through cross-sector collaboration in the Australian construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 28(7), pp. 1908-1928
- Malik, A., Sharma, P., Kingshott, R., and Laker, B. (2022). Leveraging cultural and relational capabilities for business model innovation: The case of a digital media EMMNE. *Journal of Business Research*. 149, pp. 270-282
- MAPA. (2021). *Anuário brasileiro da cerveja 2020*. [<https://www.gov.br/agricultura/pt-br/assuntos/noticias/com-crescimento-de-14-4-em-2020-numero-de-cervejarias-registradas-no-brasil-passa-de-1-3-mil/anuariocerveja2.pdf>].
- Mathias, B.D., and Fisher, G. (2022). That's Our Beer! Creating the Contentious Category of Collegiate Beer. *Journal of Management*. 48(3), pp. 693-737
- Musarra, G., Kadile, V., Zaefarian, G., Oghazi, P., and Najafi-Tavani, Z. (2022). Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships. *Technological Forecasting and Social Change*. 181,121770.
- Pagnussatt, V. (2010). *Alianças estratégicas de bancos com seguradoras no Brasil*. Porto Alegre. 128 p. Dissertação. (Mestrado em Administração) Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Rodriguez-Diaz, M., Espino-Rodriguez, T. F. (2006). Developing relational capabilities in hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, v. 18, n. 1, p. 25-40.
- Sá, M.M.d., Miguel, P.L.d.S., Brito, R.P.d. and Pereira, S.C.F. (2020), "Supply chain resilience: the whole is not the sum of the parts", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 40 No. 1, pp. 92-115
- Saikouk, T., Fattam, N., Angappa, G., and Hamdi, A. (2021). The interplay between inter-personal and inter-organizational relationships in coordinating supply chain activities. *The International Journal of Logistics Management*, 32(3), 898-917.
- Sehnm, S., Pereira, S. C. F., Jabbour, C. C., and Jabbour, A. B. L. S. (2019). Improving sustainable supply chains' performance through operational excellence: circular economy approach. *Resources Conservation And Recycling*. v.149, p.236 - 248, 2019.
- Sehnm, S., Provensi, T., Silva, T.H.H., and Pereira, S.C.F., et al. (2022). Disruptive Innovation and Circularity in Sustainable Business Models: A Start-ups analysis. *Business Strategy and Environment*. v.31. issue 4. Pages 1292-1307
- Tinoco, J. P. V., Macedo-Soares, T. D. L., and Van A. de. (2008). O lock-in estratégico em relacionamentos interorganizacionais: o caso da Dataprev. *Cadernos Ebape*, v. 6, n. 4, p. 1-12, 2008.
- Vale dos Vinhedos (2021). Patrimônio histórico e cultural do Rio Grande do Sul. Available at< <https://www.valedosvinhedos.com.br/>>. Accessed at 19 jul. 2022.
- Yan, Y., Zhang, S. H., and Zeng, F. (2010). The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study. *Journal of Strategic Marketing*, v. 18, n. 6, p. 473-487.
- Wainszok, H. (2017). Le genre encadré. Ethnographie d'une formation au leadership pour aspirant·e·s cadres. *Travail et Emploi*, (151), 53-73.
- Wu, W.Y., Bui, T.A., and Dao, T.C. (2022). The influence of cross-cultural stable and dynamic competencies on expatriate adaptation and outcomes: the case of Taiwan. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. Article in press
- Zhang, F., and Zhu, L. (2020). Firm collaborative capability and new product development performance: the mediating role of heterogeneous knowledge acquisition. *International Journal of Emerging Markets*. Vol. 16 No. 8, pp. 1502-1524.