



LAURA JUNQUEIRA VARGAS

**GOVERNANÇA EM AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: O
CASO DAS CERVEJAS ARTESANAIS DA MICRORREGIÃO DE
JUIZ DE FORA - MG**

**LAVRAS-MG
2019**

LAURA JUNQUEIRA VARGAS

**GOVERNANÇA EM AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: O CASO DAS CERVEJAS
ARTESANAIS DA MICRORREGIÃO DE JUIZ DE FORA - MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS-MG
2019**

**Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Geração de Ficha Catalográfica da Biblioteca
Universitária da UFLA, com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

Vargas, Laura Junqueira.

Governança em Aglomerações Produtivas : O caso das cervejas
artesaniais da microrregião de Juiz de Fora - MG / Laura Junqueira
Vargas. - 2019.

84 p. : il.

Orientador(a): Luiz Marcelo Antonialli.

Dissertação (mestrado acadêmico) - Universidade Federal de
Lavras, 2019.

Bibliografia.

1. Governança. 2. Arranjo Produtivo Local. 3. Cerveja
Artesanal. I. Antonialli, Luiz Marcelo. II. Título.

LAURA JUNQUEIRA VARGAS

**GOVERNANÇA EM AGLOMERAÇÕES PRODUTIVAS: O CASO DAS CERVEJAS
ARTESANAIS DA MICRORREGIÃO DE JUIZ DE FORA - MG**

**GOVERNANCE IN PRODUCTIVE AGGLOMERATIONS: THE CASE OF CRAFT
BEERS OF THE MICROREGION OF JUIZ DE FORA - MG**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Lavras, como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação em Administração, área de concentração em Gestão Estratégica, Marketing e Inovação, para a obtenção do título de Mestre.

APROVADA em 25 de abril de 2019.

Prof. Dr. Cleber Carvalho de Castro UFLA
Prof. Dr. Marco Aurélio Marques Ferreira UFV

Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Orientador

**LAVRAS-MG
2019**

*Aos meus pais, Fernando e Norma, meus principais exemplos de professores e educadores,
por todo apoio e amor incondicional.*

Dedico

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre comigo, iluminando meu caminho e trazendo conforto nos momentos difíceis.

Aos meus pais, Fernando e Norma, por não terem medido esforços para que eu chegasse até aqui.

Ao Bruno, pelo apoio e companheirismo nesses dois anos que estivemos fisicamente distantes.

Ao Marcelo, principal responsável por eu ter embarcado nessa aventura, aquele que de professor tornou-se amigo, quem me deu todo apoio e incentivo e sempre confiou na minha capacidade, mesmo quando nem eu acreditava que conseguiria.

Ao tio Vitor, minha referência e exemplo de pesquisador, por todo apoio, puxões de orelha e incentivo.

A todos os meus colegas de mestrado, cada um à sua maneira, por terem contribuído para o meu desenvolvimento acadêmico e pessoal.

Aos amigos que o mestrado me deu, em especial Raphael, Pamella, Paulo, Rafa, Isabela e João, por tornarem esses dois anos mais leves e divertidos e por sempre estarem comigo, nos momentos bons e ruins. Vocês foram minha família em Lavras.

Ao Rodrigo, por sua generosidade, carinho e apoio, nunca me esqueço daqueles que me estendem a mão.

Ao meu orientador, professor Luiz Marcelo Antonialli, por todo o suporte, atenção e confiança.

Aos membros da banca de qualificação e defesa, professor Cleber Carvalho de Castro e Marco Aurélio Marques Ferreira, pelas valorosas contribuições.

Ao Grupo de Estudos em Redes, Estratégia e Inovação (GEREI), em especial à comissão de Eventos, pelas trocas e conhecimento compartilhado.

À Universidade Federal de Lavras, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em Administração, pela oportunidade.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) pela concessão da bolsa de mestrado.

MUITO OBRIGADA!

"Grandes descobertas e progressos invariavelmente envolvem a cooperação de várias mentes." (Alexander Graham Bell)

RESUMO

As aglomerações produtivas têm sido um meio encontrado sobremaneira pelas pequenas empresas de superar as barreiras à sua sobrevivência e de ganharem em eficiência e competitividade. No Brasil, popularizou-se o termo Arranjo Produtivo Local (APL) como um instrumento de desenvolvimento econômico regional com foco nas empresas de menor porte. Dentre os fatores que permitem a manutenção e desenvolvimento desses arranjos, estão os mecanismos de governança que, apesar de seu caráter polissêmico, pode ser sintetizada como um processo de coordenação que busca conciliar os interesses de diferentes atores. Tendo em vista a essencialidade da governança para a existência de um APL e seu empenho em alinhar os interesses coletivos, nota-se a importância de serem desenvolvidos estudos que contemplem esta temática. O presente estudo foi desenvolvido, então, com a finalidade de verificar o papel das instituições de apoio e do poder público no processo de governança e desenvolvimento territorial do APL das cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, Minas Gerais. Para tanto, adotou-se a pesquisa qualitativa, tendo como entrevistados 14 representantes dos três principais grupos de atores do APL estudado, sendo eles: os empresários cervejeiros, os representantes das instituições de apoio e os representantes do poder público. Além da pesquisa de campo, utilizou-se também a pesquisa documental e bibliográfica. O embasamento teórico abordou os dois principais temas do trabalho: as aglomerações produtivas, com enfoque nos APLs, e a governança, principalmente quando relacionada a essas aglomerações. Apesar de terem sido encontradas muitas contribuições teóricas, viu-se a oportunidade de desenvolver um modelo teórico que auxiliasse na compreensão dos fatores que contribuem para o desenvolvimento da governança em uma aglomeração produtiva, permitindo sua evolução de embrionária para avançada, a partir da ideia de um espiral. Como resultado, observou-se que a governança no APL estudado ainda é embrionária, de forma que ainda falta interesse, participação e articulação entre os atores que dele fazem parte. Nota-se que os atores do arranjo estão cientes quanto aos fatores que impedem o seu desenvolvimento, fazendo-se necessário que essa conscientização se transforme em ações concretas. Muitas ações ainda precisam ser empreendidas para que ocorra um efetivo desenvolvimento da governança no APL estudado.

Palavras-chave: Governança. Arranjo Produtivo Local. Cerveja Artesanal

ABSTRACT

Productive agglomerations have been a great way specially for small business to overcome barriers for their survival and to gain in efficiency and competitiveness. In Brazil, the term Local Productive Arrangement (APL) was popularized as an instrument of regional economic development focused on small companies. Among the factors that enable the maintenance and development of these arrangements are the mechanisms of governance that, despite of their polysemic nature, can be synthetized as a process of coordination that seeks to reconcile the interests of different actors. Considering the essentiality of governance for the existence of an APL and its commitment to align collective interests, it is important to develop studies that contemplate this theme. Consequently, this study was developed with the purpose of verifying the role of the supporting institutions and the public power in the governance process and territorial development of the APL of craft beers of Juiz de Fora (Brazil) and its microregion. For that, a qualitative research was adopted, and 14 representatives of the three main groups of actors of the APL studied were interviewed, namely: the brewery entrepreneurs, the representatives of the supporting institutions and the representatives of the public power. In addition to field research, bibliographic and desk research were also used. The theoretical background addressed the two main themes of the study: productive agglomerations, focusing on APLs, and governance, especially when related to these agglomerations. Although many theoretical contributions were found, it was possible to develop a theoretical model that would help to understand which factors contribute to the development of governance in a productive agglomeration, enabling its progress from early to advanced stage, adopting the idea of a spiral. As a result, it was observed that the governance in the APL studied is still incipient, with a lack of interest, participation and articulation between the actors that are part of it. It is noticed that these actors are already aware of the factors that hinder the APL development, making it necessary that this awareness becomes concrete actions. Many actions are still in need of being undertaken to speed an effective development of governance in the studied APL.

Keywords: Governance. Local Productive Arrangement. Craft beer

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Problema e Proposições da Pesquisa.....	12
1.2	Objetivos.....	13
1.2.1	Objetivo Geral.....	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	14
1.3	Justificativas da pesquisa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Aglomerações Produtivas.....	16
2.2	Governança.....	26
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	34
3.1	Caracterização da pesquisa.....	34
3.2	Sujeitos da pesquisa.....	35
3.3	Coleta e tratamento dos dados.....	36
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	39
4.1	Caracterização do Arranjo Produtivo Local (APL) das cervejas artesanais da Microrregião de Juiz de Fora, Minas Gerais.....	39
4.1.1	A indústria cervejeira.....	39
4.1.2	O Arranjo Produtivo Local cervejeiro da microrregião de Juiz de Fora.....	44
4.2	A atuação das instituições de apoio e do poder público na governança do APL..	52
4.3	O processo de governança do APL.....	63
4.4	Obstáculos e sugestão de ações futuras de governança para o APL estudado.....	67
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
	REFERÊNCIAS.....	75
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista destinada ao poder público e instituições de apoio relacionados ao APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora - MG.....	80
	APÊNDICE B – Roteiro de entrevista destinada aos empresários integrantes do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora - MG.....	82
	APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido para publicação de resultados de pesquisa.....	84

1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas são abordadas na literatura como organizações que apresentam capacidade empreendedora, grande flexibilidade e simplicidade em suas operações; ao mesmo tempo, são consideradas empresas de comportamento conservador e pouco agressivo diante da crescente competitividade do mercado. Desta forma, enfrentam grandes dificuldades para expandirem sua capacidade produtiva, instabilizando sua sobrevivência em cenários de constantes mudanças derivadas da globalização e da crescente necessidade de conhecimento exigida pela evolução da competição e maior complexidade das economias modernas. (PORTER, 1999)

Buscando maneiras de viabilizarem sua atuação e de ganharem em eficiência e competitividade, essas pequenas empresas indicam um movimento em direção ao estabelecimento de parcerias a partir da estruturação em rede, no formato de aglomerações produtivas do tipo *cluster*, arranjos produtivos, entre outros. Para Schmitz e Nadvi (1999) as aglomerações produtivas ajudam as pequenas empresas a superar as restrições de crescimento e a competir em mercados distantes, tendo como vantagens um grupo de trabalhadores especializados, fácil acesso a fornecedores de insumos e serviços especializados e a rápida disseminação de novos conhecimentos. Além disso, Grandori e Soda (1995) e Britto (2002) mostram que a relevância dessas formas de estruturação está na capacidade que elas têm de captar a crescente sofisticação das relações interorganizacionais, tão característica da dinâmica econômica recente.

No Brasil, com algumas peculiaridades quanto à sua estruturação, popularizou-se o termo Arranjo Produtivo Local (APL). Em definição do Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), trata-se de um agrupamento de empresas e empreendimentos num mesmo território, que “apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais”. (MDIC, 2018)

Para Fuini (2014), os APLs surgiram como instrumento de desenvolvimento econômico regional com foco nas micro, pequenas e médias empresas. Desta forma, assim como os distritos industriais italianos propostos por Becattini e os *clusters* industriais de Porter, os APLs podem ser considerados um empenho teórico para a compreensão dessas aglomerações à luz da realidade brasileira. (FUINI, 2014, p.62)

Devido à sua importância como indutor de desenvolvimento econômico e territorial na região em que se estabelece, o APL foi oficializado, em 2004, pelo governo federal brasileiro como “política pública descentralizada de desenvolvimento econômico e estímulo à competitividade de micro e pequenas empresas” (FUINI, 2014, p.58). Neste mesmo ano, como estratégia de atuação conjunta, foi elaborado o Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, tendo como principais desafios mudar a lógica individualizada de atuação dos órgãos governamentais e não-governamentais relacionados ao desenvolvimento local e regional, e complementar os esforços (exportações, capacitação gerencial e profissional das empresas, disponibilização de crédito e difusão de formas cooperativas ou associativas) de aumento de competitividade das diversas cadeias produtivas. (OBAPL, 2004)

Em relação às interações estabelecidas entre os atores de um APL, Fuini (2014) destaca a importância não só de articulação dentro da aglomeração empresarial, como também de um ambiente de interação entre instituições públicas e privadas e as empresas como forma de aprimorar a competitividade. Tais interações e a consequente coletivização das ações trazem à tona a necessidade de que elas sejam coordenadas, exigindo, então, a formação de estruturas de governança do sistema produtivo que viabilizem os interesses comuns.

Na literatura, o termo governança é apresentado a partir de diferentes abordagens, o que demonstra seu caráter polissêmico. Entretanto, Dalla-Torre (2017, p.48) salienta que em meio a esta diversidade de conotações, existe uma característica comum que é “a redefinição do papel do Estado e suas relações com a sociedade civil”. A governança vai além de uma formalização de comando, ela é responsável pela coordenação de interesses de diferentes atores, tendo como um dos principais desafios alinhar tais interesses.

Tendo isso posto, percebe-se a importância de que sejam desenvolvidos estudos voltados ao processo de governança nos APLs, contribuindo para a compreensão de como ocorrem as interações entre as partes que os constituem. A governança pode ser considerada um “elemento essencial para o surgimento, manutenção e sucesso econômico dos APLs” (FUINI, 2014), além de representar uma das variáveis que permitem reconhecer a existência de um arranjo (OBAPL, 2004).

Destarte, a governança em APLs está relacionada à “capacidade de comando ou coordenação que certos agentes (empresas, instituições, ou mesmo um agente coordenador) exercem sobre as inter-relações produtivas, comerciais, tecnológicas e outras, influenciando decisivamente o desenvolvimento do sistema ou arranjo local” (SUZIGAN; GARCIA,

FURTADO, 2007, p.425). Desta forma, faz-se mister examinar como ocorrem as interações entre os atores pertencentes a um APL e como eles atuam no processo de governança e contribuem para o desenvolvimento da aglomeração.

Partindo-se de tais pressupostos, desenvolveu-se um estudo no APL de cervejas artesanais da microrregião¹ de Juiz de Fora, Minas Gerais, anunciada na mídia como sendo a primeira cidade do estado a integrar a política pública de incentivo às atividades relacionadas à cadeia produtiva da cerveja (ALBERTO, 2018). Vale destacar ainda que, de acordo com reportagem do portal de notícias da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF, 2018), atualmente a cidade “possui em torno de 15 cervejarias regularizadas pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), e outras em processo de regularização, que geram aproximadamente 500 empregos diretos e 1.200 indiretos”, impactando diretamente a economia local.

Além da relação econômica da cidade com a cerveja artesanal, sendo a sétima cidade em número de cervejarias e em densidade cervejeira do Brasil (MARCUSO; MÜLLER, 2018), Juiz de Fora ainda possui um laço cultural com a bebida, tendo sido o abrigo de muitos imigrantes alemães e da primeira cervejaria do estado de Minas Gerais.

Feitas as considerações supracitadas, segue-se uma apresentação do problema e das proposições de pesquisa.

1.1 Problema e Proposições da Pesquisa

De acordo com o Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais, existe um conjunto de variáveis que permitem reconhecer a existência do arranjo, sendo uma delas a presença de mecanismos de governança. O termo também aborda que “a opção estratégica pela atuação em APL decorre, fundamentalmente, do reconhecimento de que políticas de fomento a pequenas e médias empresas são mais efetivas quando direcionadas a grupos de empresas e não a empresas individualizadas”. (MDIC, 2004)

Vale ainda destacar que diversos autores abordam a articulação produtiva entre indústrias, instituições de apoio e poder público como uma das condições necessárias ao desenvolvimento das empresas em aglomerados, arranjos e *clusters*. (SILVA, 2011)

¹ A microrregião de Juiz de Fora está situada na mesorregião da Zona da Mata e abrange, além da cidade polo, outros 32 municípios.

Isto posto, faz-se mister investigar como ocorre a coordenação e a atuação dos diferentes agentes envolvidos nas atividades produtivas de um aglomerado, uma vez que interferem diretamente no processo de desenvolvimento do território em que se inserem.

Destarte, o problema que guiou a presente pesquisa pode ser sintetizado na seguinte questão: **Qual o papel das instituições de apoio e do poder público no processo de governança e no desenvolvimento territorial do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora?**

Torna-se importante, então, identificar as empresas e instituições envolvidas na coordenação das ações deste arranjo a fim de verificar como se dá essa coordenação, os agentes que compõem tal arranjo, se há relações de cooperação entre eles, como é formada a governança no local e se o poder público e as instituições de apoio são de fato representativos.

A partir de tais questionamentos, foram elaboradas proposições norteadoras do desenvolvimento do estudo, sendo elas: (1) a formação de aglomerações produtivas representa um fenômeno emergente sobremaneira no caso de empresas de pequeno porte para superação de limitações; (2) a governança é um elemento crucial para o desenvolvimento de um APL; (3) é importante que sejam identificados os agentes de apoio do arranjo e de que forma atuam, afim de perceber o que pode ser mantido ou modificado para aprimorá-lo.

Em seguida, serão apresentados os objetivos, geral e específicos, norteadores do presente estudo.

1.2 Objetivos

A partir do problema de pesquisa supracitado, foram estabelecidos os objetivos da pesquisa, que seguem.

1.2.1 Objetivo Geral

Verificar o papel das instituições de apoio e do poder público no processo de governança e desenvolvimento territorial do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, Minas Gerais.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de contribuir para que o objetivo geral de pesquisa seja alcançado, foram traçados os seguintes objetivos específicos:

- a) Caracterizar o APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora - MG;
- b) Identificar e descrever de que forma ocorre a interação entre os agentes que compõem tal aglomeração – empresários, representantes das instituições de apoio e do poder público da cidade – e o que converge e diverge em suas perspectivas;
- c) Verificar a percepção dos empresários locais sobre o papel das instituições de apoio e do poder público da cidade na coordenação e consequente desenvolvimento do aglomerado e quais ações, de fato, ocorrem para que este desenvolvimento seja impulsionado.

1.3 Justificativas da pesquisa

Ao longo do tempo, as interações entre indivíduos, empresas e outras organizações vêm se ampliando, principalmente devido à globalização e a derivada sociedade cada vez mais conectada. Tal fenômeno acaba por despertar o interesse de pesquisadores para o desenvolvimento de estudos que abordem a formação de redes de organizações empresariais e seus desdobramentos.

Essas redes interorganizacionais podem assumir diferentes formatos, como por exemplo, as aglomerações produtivas, que têm como um de seus princípios o estabelecimento em um território específico. De acordo com Mendonça et al. (2012), o território enquanto fator de desenvolvimento vem sendo cada vez mais discutido a partir da análise do desenvolvimento econômico gerado pela concentração de pequenas e médias empresas estruturadas em forma de redes relacionadas. Desta forma, o APL representa um importante foco de estudo, uma vez que se estrutura como uma aglomeração produtiva e que, conseqüentemente, tem como um de seus determinantes o território. (FUINI, 2014; ANTERO et al., 2016)

Em relação à estrutura de um APL, a presença de mecanismos de governança pode ser considerada uma das dimensões que permitem reconhecer sua existência (OBAPL, 2004; CARDOSO, CARNEIRO, RODRIGUES, 2014). A essencialidade da governança para o surgimento de um APL, assim como para sua manutenção e sucesso, é destacada por Fuini (2014, p.70), que também aborda a necessidade de que haja um ambiente formado por

instituições públicas e privadas em que a intensificação das relações com as empresas contribua para o aperfeiçoamento da competitividade no arranjo como um todo.

A partir das contribuições teóricas supracitadas, justifica-se, academicamente, a necessidade de que seja estudado esse processo de coordenação de aglomerações produtivas, buscando uma aproximação teórico-empírica em relação à dinâmica de interações que nelas ocorrem. Para tanto, definiu-se como objeto de estudo e fonte de investigação científica o APL de Cervejas Artesanais da Microrregião de Juiz de Fora.

Juiz de Fora está entre as dez cidades brasileiras com maior número de cervejarias e com maior densidade cervejeira (MARCUSO; MÜLLER, 2018). Além disso, é a primeira cidade de Minas Gerais a integrar a política pública de incentivo às atividades da cadeia produtiva da cerveja, tendo recebido por parte do Governo do Estado, em 2017, o reconhecimento como arranjo produtivo de cervejas artesanais de sua microrregião (PJF, 2017), que serve como maneira de reforçar a vocação da cidade para o segmento cervejeiro. Somado a esses fatores, a cidade apresenta ainda uma relação histórica e cultural com a cerveja, devido à imigração alemã e o estabelecimento de cervejarias na cidade em meados do século XIX. (MAESTRINI, 2015)

Fundamentando-se nos dados acima expostos, o estudo justifica-se, gerencialmente, pela perspectiva de que revele novas possibilidades e oportunidades de ações para aprimoramentos do APL estudado, contribuindo para seu desenvolvimento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

As constantes transformações provenientes de um mundo cada vez mais globalizado fazem com que muitos pesquisadores estejam atentos aos temas de relevância organizacional. Dentre eles, destacam-se aqueles voltados às vantagens competitivas, cooperação, aglomerações produtivas, entre outros.

Sendo assim, a estruturação das empresas em formato de rede, como ocorre no caso dos APLs, tem se tornado uma importante fonte de estudos por representar um estímulo ao desenvolvimento de um território, sobretudo no caso de pequenas empresas. (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004; MENDONÇA et al., 2012; FUINI, 2014; PUPPIM DE OLIVEIRA; JABBOUR, 2015; ANTERO et al., 2016).

Como pilar da proposta deste estudo será feita uma revisão teórica que concatena as aglomerações produtivas (PORTER, 1990, 1998, 1999; GRANDORI; SODA, 1995; SCHMITZ; NADVI, 1999; BRITTO, 2002; CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004) e os mecanismos de governança (DALLABRIDA, 2011; FUINI, 2014; PUPPIM DE OLIVEIRA; JABBOUR, 2015; ANTERO et al., 2016; DALLA-TORRE, 2017), conforme seguem.

2.1 Aglomerações Produtivas

Com a crise do sistema de produção fordista entre as décadas de 1970 e 1980, que emerge devido à perda de dinamismo das políticas de crescimento de base keynesiana, o mundo capitalista experimentava um ambiente generalizado de incerteza e desconfiança por parte dos agentes econômicos. A partir da década de 1980, o território emerge, então, “como um processo vinculado à globalização, sobretudo porque a nova dinâmica econômica e produtiva depende de decisões e iniciativas que são tomadas e vinculadas em função do território” (SCHNEIDER, 2004, p.102).

Nos anos 1980 retomam-se discussões sobre propostas voltadas ao desenvolvimento, sobretudo aquelas associadas aos aspectos econômicos e sociais em termos das condições materiais de existência das populações. Essa retomada é caracterizada pela emergência da dimensão territorial e da abordagem teórica que dela decorre como elementos explicativos do papel que o ambiente e o espaço assumem na indução do desenvolvimento. Nos estudos de autores como Schneider e Tartaruga (2006), Abramovay (2007) e Ortega (2008), esta abordagem da dimensão territorial está associada à busca por compreender o dinamismo próprio de algumas regiões em relação ao desempenho insatisfatório observado em outras.

Em geral, estas assimetrias justificam-se pela relação entre estas regiões e o desempenho dos agentes e instituições nelas existentes. As experiências no âmbito mundial² e aquelas desenvolvidas internamente à economia brasileira revelam que o território se destaca como fator de desenvolvimento e, em alguns casos, como elemento de singularização explicitados por indicações geográficas de procedência.

A abordagem da dimensão territorial do desenvolvimento procura identificar e caracterizar os espaços em que ocorrem condições econômicas, sociais, culturais e políticas favoráveis a processos desenvolvimentistas vindas ‘de baixo para cima’, de forma que haja uma forte participação das sociedades locais.

Esta reviravolta que acontece nos estudos e debates sobre estas formas de desenvolvimento anunciava um novo tipo de organização produtiva cujas bases principais faziam parte de algumas previsões, muito anteriores, contidas nas observações e pesquisas de Alfred Marshall.

Em seus escritos, o economista faz referência a duas formas de organização da produção: as grandes e pequenas fábricas. De forma semelhante, Whitaker (1996, apud BECATTINI, 2002, p.11) aborda que “tanto as grandes como as pequenas empresas obtêm benefícios”. Em seu livro sobre “Princípios de Economia”, de 1920, Marshall (1982) explicitamente refere-se às “economias [...] peculiares aos estabelecimentos muito grandes” assim como enfatiza que irá “examinar aquelas economias [...] conseguidas pela concentração de muitas pequenas empresas similares em determinadas localidades”. (MARSHALL, 1982, p. 229).

Marshall discute ainda questões relacionadas às vantagens “de uma vizinhança próxima” ou da concentração de pequenas empresas – muitas delas de natureza jurídica individual – e de grandes quantidades de operários especializados, “dotados de elevada especialização e que educam os trabalhadores locais”. (MARSHALL, 1982, p. 232).

Com relação à Aprendizagem e à Especialização adquirida destacam-se: a) o compartilhamento das ideias – “aprecia-se devidamente um trabalho bem feito, discutem-se imediatamente os méritos de inventos e melhorias na maquinaria”; b) a complementaridade ao se agregar novas ideias às já discutidas e implementadas – “se um lança um ideia nova, ela é

² Os principais exemplos apontados por estes autores dizem respeito ao programa LEADER realizado na Comunidade Europeia, os Territórios da Cidadania, os Territórios Rurais do MDA e os Consórcios de Segurança Alimentar e Desenvolvimento Local do MDS. Entretanto, em outros trabalhos destes autores encontramos referências a experiências desenvolvidas no Peru, nos Estados Unidos, no Chile e no México.

imediatamente adotada por outros que as combinam com sugestões próprias e assim essa ideia se torna fonte de outras ideias”; c) a difusão das inovações gerando novas indústrias – “acabam por surgir, nas proximidades deste local, atividades subsidiárias, fornecedores da indústria principal”; d) a utilização eficiente e econômica das máquinas – “pode muitas vezes ser realizada numa região em que exista grande produção conjunta da mesma espécie” [...] “as subsidiárias dedicando-se cada uma a um pequeno ramo do processo de produção, trabalhando para muitas fábricas” [...] “podem empregar máquinas muito especializadas, conseguindo utilizá-las rentavelmente”. (MARSHALL, 1982, p. 234)

Se levarmos em conta o mercado de trabalho formado nestas concentrações ressaltam-se: a proximidade espacial de empresas e operários, propiciada pela aglomeração, que gera grandes vantagens pelo fato de criar um mercado constante de mão-de-obra especializada – “todo indivíduo à procura de trabalho dirige-se naturalmente a estes lugares em que há muitos patrões à procura de operários dotados da sua especialização e onde, portanto, encontrarão um bom mercado” (MARSHALL, 1982, p.234); e a necessidade de outras atividades nestes espaços, sobretudo quando dominados por uma única indústria, que faz emergir oportunidades a todos os componentes da família: “nas regiões siderúrgicas, onde não há fábricas têxteis nem quaisquer outras que ofereçam emprego a mulheres e crianças” [...] “o remédio para este mal é evidente, e encontra-se no crescimento, na mesma vizinhança, de indústrias de caráter supletivo”. (MARSHALL, 1982, p. 235)

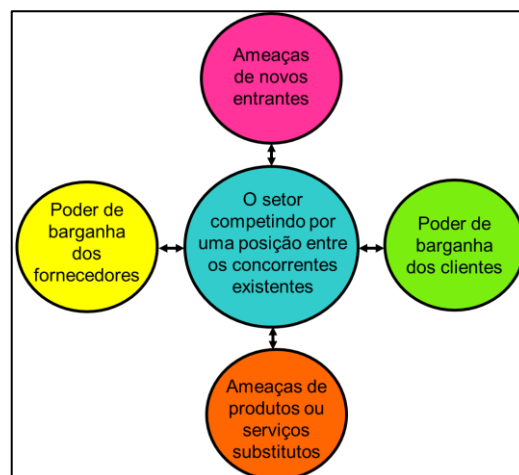
Por fim, ainda segundo Marshall (1982), se considerarmos as externalidades tecnológicas, obtidas pelo sistema industrial, é possível destacar que: a concentração de empresas ou trabalhadores pode gerar externalidades positivas sobretudo se a indústria possuir ramos industriais conexos a elas; a aprendizagem e a difusão das informações e conhecimentos geram economias externas positivas para outros ramos industriais, ao atingirem internamente as empresas envolvidas nelas.

Tendo isto posto, há que se considerar que “a visão marshalliana dos distritos industriais não pode ser reduzida às propriedades da concentração territorial da indústria” (BECATTINI, 2002, p.16). Becattini afirma que Marshall incluiria os *Clusters* e Redes de Empresas de muitos estudiosos de hoje, ou seja, isto seria “o desenvolvimento natural dos automatismos de mercado”. Todavia, o autor faz uma ressalva crítica em sua análise que resumidamente aponta que os analistas estão reunindo em um mesmo universo conceitual fenômenos de natureza diversa: econômicos e socioeconômicos; sendo esta a diferença que distingue o distrito industrial marshalliano de qualquer construção de sistemas locais.

A partir de um determinado estágio da internacionalização das economias nacionais – processo em que ocorre a disseminação das atividades econômicas para além das fronteiras de determinada economia nacional –, emergiu o conceito de globalização, ao mesmo tempo em que surgia uma sociedade cada vez mais conectada. Para autores como Porter (1990), a globalização se referiria a vantagens competitivas de algumas nações originárias, muito mais de especificidades nacionais, logo um movimento regionalizado, do que de uma integração entre atividades espalhadas mundialmente.

Porter (1998) defende que a competição em um determinado setor industrial depende de cinco forças básicas (Figura 1), que têm origem em sua estrutura subjacente ou no conjunto de suas características fundamentais, técnicas ou econômicas. O autor salienta que uma empresa sempre terá como objetivo estratégico definir uma posição no setor que permita que ela se defenda dessas forças ou as influencie a seu favor (PORTER, 1998, p.11).

Figura 1 – Forças que Governam a Competição em um Setor Industrial



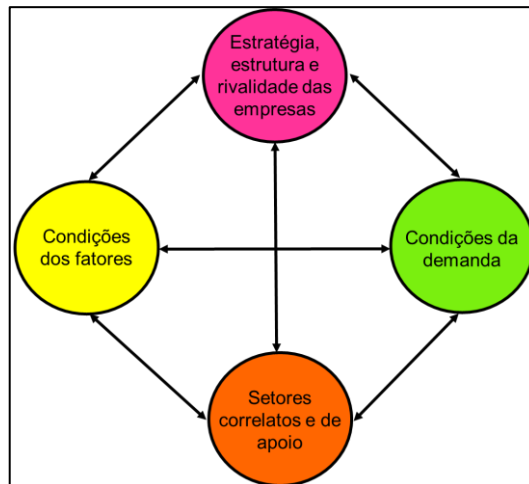
Fonte: Adaptado de Porter (1998, p.12)

Como consequência, Porter desenvolveu um estudo que tinha como objetivo investigar os motivos que faziam com que os países ganhassem vantagem competitiva em determinados setores e como isso implicava nas estratégias adotadas pelas empresas. Segundo o autor, “a vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado”, de forma que os valores, a cultura, as estruturas econômicas, as instituições e a história de uma nação interferem em seu êxito competitivo. (PORTER, 1999, p.167)

Pensando nas vantagens competitivas, o autor desenvolveu o que ficou conhecido como o diamante da vantagem nacional que é lapidado por quatro atributos (Figura 2), que

“constituem o ambiente nacional em que as empresas nascem e aprendem a competir” (PORTER, 1999, p.178).

Figura 2 – Determinantes da Vantagem Competitiva Nacional



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 179)

Porter (1999, p.178) também explica cada um dos atributos. Segundo ele, as condições dos fatores relacionam-se à posição do país quanto aos fatores de produção fundamentais para competir em um setor, já as condições da demanda estão relacionadas à demanda do mercado interno para os produtos/serviços do setor. Os setores correlatos e de apoio envolvem a presença ou não de fornecedores e correlatos no país que consigam competir em escala internacional, enquanto a estratégia, estrutura e rivalidade das empresas, envolvem as principais condições do país, que influenciam na constituição, organização e gestão das empresas e na forma como ocorre a rivalidade interna.

Neste momento, faz-se mister destacar que, da mesma forma como ocorre nas forças competitivas, o diamante deve ser visto como um sistema, de forma que o impacto de um ponto provavelmente depende dos demais, havendo um reforço mútuo. Porter (1999, p.205) ainda destaca que o aprimoramento do diamante depende que as empresas desempenhem um papel ativo na formação de aglomerados e trabalhem com os compradores, fornecedores e distribuidores domésticos afim de que eles se aprimorem e também ampliem a vantagem competitiva própria.

Mais recentemente, estas interações entre empresas foram assumidas como formadoras de redes ou conjunto de atores que na visão de Borgatti e Foster (2003, p.992), poderiam ser entendidas como um “grupo de atores conectados por uma série de laços”. As redes de acordo

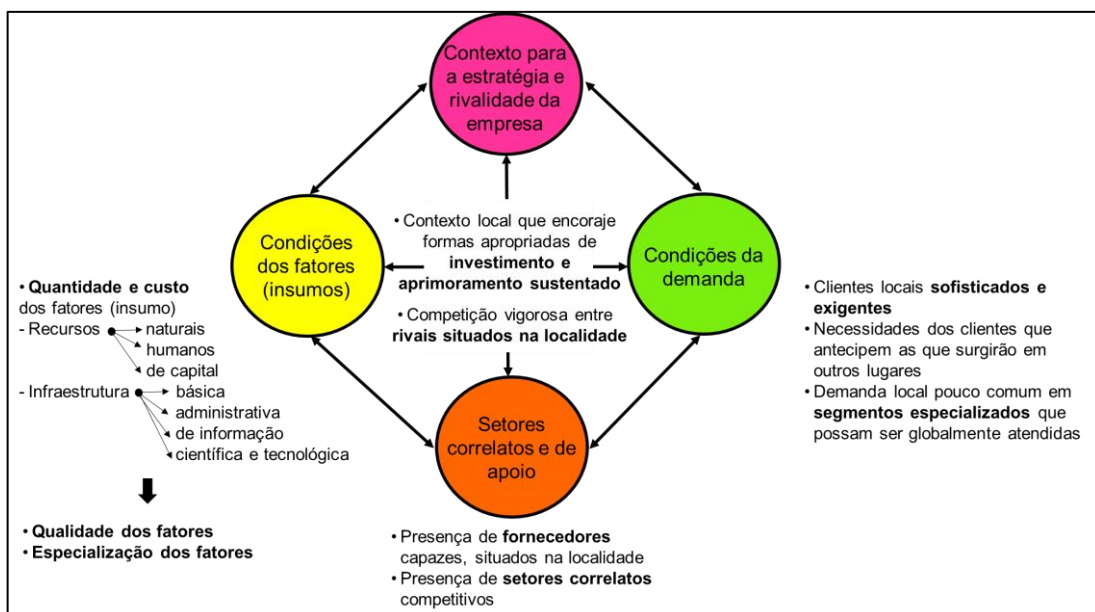
com Britto (2002) são arranjos interorganizacionais baseados em vínculos sistemáticos, sobremaneira de caráter cooperativo, entre empresas formalmente independentes cujo produto final é uma forma particular de coordenação das atividades econômicas. Além disso, caracterizam-se “pela existência de uma autonomia relativa em relação às forças externas, bem como a presença de certo grau de auto-organização e de uma capacidade endógena de transformação, que lhes confere um caráter essencialmente dinâmico” (BRITTO, 2002, p. 214).

Se considerarmos que a base de uma rede de empresas é a interação, torna-se possível sugerir que tal forma de coordenação pode evoluir e dar origem a uma aglomeração produtiva cujo ponto central é sua espacialidade.

Ainda que em algum momento a importância da localidade seja minimizada sob a justificativa das vantagens proporcionadas pela globalização, as indústrias precisam deslocar-se para a proximidade de grandes mercados. O fato de estarem geograficamente próximas significa custos de transporte reduzidos e ajuda a promover o acesso a outros atores da região. Além disso, essa proximidade pode estimular o fluxo de conhecimento e informações e aumentar a colaboração na região. Sendo assim, a territorialidade representa uma dimensão essencial que compõe as aglomerações.

Afim de trazer uma versão mais específica, que destacasse o papel dos aglomerados na competição, Porter (1999) enfatizou alguns pontos do diamante que considerava importantes nesse sentido, conforme Figura 3.

Figura 3 – Fontes da Vantagem Competitiva da Localização



Fonte: Adaptado de Porter (1999, p. 224)

Observando o ambiente de competição em que as empresas geralmente estavam inseridas, Porter identificou as questões que conferiam ou não alguma vantagem competitiva. Identificadas as forças que interferem e como interferem na competição, as empresas precisam adotar um posicionamento estratégico. Porter (1990) identificou então três estratégias genéricas para as empresas lidarem com essa competição, relacionando vantagem e escopo competitivo, sendo elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque, conforme figura 4.

Figura 4 – Estratégias Genéricas de Porter

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1990)

Tanto a estratégia de liderança no custo total quanto a de diferenciação tem como escopo um alvo amplo. Porém, enquanto a primeira ocorre quando a empresa atinge a liderança total do setor em que está inserida apresentando como vantagem o baixo custo, a segunda oferece como vantagem a diferenciação. Já as estratégias de enfoque, como o próprio nome diz, focam em um alvo específico, tem um escopo competitivo menor, mas podem apresentar como vantagem o custo ou a diferenciação.

No contexto atual, percebe-se que as pequenas e médias empresas, que geralmente não possuem recursos próprios para competir efetivamente com outras de maior porte, encontram na formação de redes uma saída para se tornarem mais competitivas, tendendo a se concentrarem em regiões geográficas específicas e interagirem entre si em um setor também específico, formando uma comunidade de pequenas empresas em que os recursos produtivos são obtidos, desenvolvidos e utilizados em conjunto, caracterizando uma aglomeração produtiva (TAKEDA et al., 2008; PUPPIM DE OLIVEIRA; JABBOUR, 2015). De acordo com o Sebrae (2014), a aglomeração de empresas constitui-se em uma importante fonte de geração de vantagens competitivas, especialmente considerável em pequenos negócios.

Dentre esses formatos de aglomerações produtivas em que o fator território é determinante, encontram-se os *clusters* que, em clássica definição de Porter (1999), são vistos como “agrupamentos geograficamente concentrados de empresas inter-relacionadas e

instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares” (PORTER, 1999, p.211).

De acordo com Puppim de Oliveira e Jabbour (2015) o *cluster* pode ser entendido como um conjunto de empresas, principalmente de pequeno porte, localizadas numa determinada região geográfica e pertencentes ao mesmo setor industrial. Além disso, segundo os autores, a literatura sobre *clusters* mostra que neles podem existir processos intensos de cooperação entre as firmas que ajudem as empresas a melhorarem seus produtos e processos de produção.

Parrilli e Sacchetti (2008) complementam ainda que o desenvolvimento industrial a partir de *clusters* relaciona-se à formação de rede em um contexto de produção espacialmente definido dentro das fronteiras geográficas locais, de forma que os atores compartilhem experiências empreendedoras e culturais e onde as empresas são pequenas e médias e fazem parte de um sistema complexo de relações que implica uma divisão detalhada e especialização do trabalho que aprimora a competitividade.

Com base na concepção de vantagens competitivas e fatores de competitividade, Fuini (2014, p. 59) entende que a abordagem dos *clusters*, assim como a de outras formas de aglomerações produtivas, como a dos distritos industriais, representam um importante pilar teórico para as discussões sobre os APLs.

No Brasil popularizou-se o termo Arranjo Produtivo Local (APL) para se referir às características particulares que os diferem daquelas que constituem os tradicionais *clusters*. Sachs (2003) aponta como particularidade o fato de que além reunirem empresas de pequeno porte, eles estimulam o incremento da endogenia nas práticas de desenvolvimento integrado.

Segundo Fuini (2014, p.62), os Arranjos Produtivos Locais surgiram como instrumento de desenvolvimento econômico regional com foco nas micro, pequenas e médias empresas. Desta forma, assim como os distritos industriais italianos e os *clusters*, os APLs podem ser considerados um empenho teórico para a compreensão dessas aglomerações à luz da realidade brasileira.

Os APLs seriam concentrações de empresa e empreendimentos em uma mesma área territorial, neste caso podendo envolver uma ou várias localidades, que além de apresentarem especialização produtiva e algum tipo de coordenação, mantêm vínculos de cooperação, articulação, aprendizagem e interação tanto entre si como com outros atores locais.

De acordo com o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC), os Arranjos Produtivos Locais são:

Aglomerações de empresas e empreendimentos, localizados em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva, algum tipo de governança e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa. (MDIC, 2018).

Desta forma, quando se fala em Arranjo Produtivo local, entende-se que há um agrupamento de empresas que têm suas ações voltadas a uma atividade produtiva principal. Cardoso, Carneiro e Rodrigues (2014), destacam que o fato de os agentes estarem geograficamente próximos facilita o acesso a matérias-primas, mão de obra, equipamentos, entre outros.

Ressaltando as principais peculiaridades de um APL, destacam-se: (1) sua dimensão territorial, já que seus atores estão localizados e interagem em uma determinada área; (2) a diversidade dos atores envolvidos, como empresários, sindicatos, governo, instituições de ensino, instituições de pesquisa e desenvolvimento em ONGs, instituições financeiras e de apoio; (3) o conhecimento tácito, ou seja, aquele adquirido e transmitido através da interação entre os atores; (4) as inovações e aprendizados que surgem a partir dessas interações; e (5) a governança, que pode ser exercida tanto por empresários como por sindicatos ou associações. (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000, p.992; CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p.18-19).

Os autores ainda abordam o importante papel que os APLs desempenham no desenvolvimento, além de apresentarem um grande potencial ainda não explorado. Desta forma, poderiam “desenvolver fortemente a competitividade das empresas brasileiras, principalmente naqueles setores em que o conhecimento tácito, a imagem regional ou a presença de pequenas e médias empresas é fator importante”. (CASSIOLATO; SZAPIRO; LASTRES, 2004, p. 35).

De acordo com dados do Sebrae, o grau de desenvolvimento de um APL relaciona-se à interdependência, articulação e vínculos consistentes que “resultam em interação, cooperação e aprendizagem, possibilitando inovações de produtos, processos e formatos organizacionais e gerando maior competitividade empresarial e capacitação social”. (CARDOSO; CARNEIRO; RODRIGUES, 2014, p. 16).

O desenvolvimento, de acordo com Dallabrida (2011, p.19), está relacionado ao processo de mudança estrutural exercido por uma sociedade organizada territorialmente, apoiado pela potencialização dos recursos e ativos existentes no local, em busca de dinamização socioeconômica e melhoria do bem-estar social. As relações sociais existentes em um APL, de

acordo com Monteiro, Regis e Melo (2010), permitem a coordenação e o envolvimento dos agentes em ações cooperativas que levem a uma eficiência coletiva e desempenho econômico superior.

Dados do MDIC (2018), a partir do último recenseamento, em 2015, mostram a existência de uma grande diversidade de setores produtivos no Brasil estruturados em APL; mais precisamente 59 setores, abrangendo, aproximadamente, 40% dos municípios brasileiros. Ao todo são 677 APLs reconhecidos pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL), estando mais da metade deles entre as regiões nordeste e sudeste. Além disso, são 3.051.244 empregos gerados no APL, ponto em que a região sudeste ganha destaque, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Síntese dos Dados sobre APLs no Brasil

REGIÃO	APLS RECONHECIDOS	EMPREGOS DIRETOS GERADOS	EMPRESAS PERTENCENTES À APLs
Centro-oeste	91 (14%)	536.356 (15%)	79.848 (27%)
Nordeste	210 (31%)	678.294 (19%)	41.373 (14%)
Norte	123 (18%)	409.764 (11%)	48.309 (17%)
Sudeste	170 (25%)	1.345.686 (37%)	85.305 (29%)
Sul	83 (12%)	661.420 (18%)	36.663 (13%)
TOTAL	677	3.631.520	291.498

Fonte: Adaptado de MDIC (2018).

É possível perceber que no Brasil muitas empresas estão estruturadas como APLs e isso implica no desfrute de seus benefícios, como cooperação, fluxo de conhecimento, desenvolvimento local, aumento da competitividade, ampliação do número de empregos, entre outros.

Além disso, faz-se mister destacar a necessidade de recursos financeiros ao considerarmos as dificuldades enfrentadas pelas pequenas empresas. São raras as instituições financeiras que dispõem de produtos voltados para os pequenos negócios, sendo uma delas o Banco Nacional do Desenvolvimento, BNDES, que oferece uma linha de microcrédito específica para “pessoas físicas e jurídicas empreendedoras de atividades produtivas de pequeno porte, ou seja, aquelas que obtenham receita bruta igual ou inferior a R\$ 360 mil em cada ano-calendário”. (BNDES, 2019).

Destarte, as aglomerações de empresas envolvidas em atividades similares ou relacionadas surgem como uma maneira de gerar uma variedade de economias externas localizadas que diminuem os custos para os produtores que dela fazem parte. Dentre essas

vantagens, destacam-se “um grupo de trabalhadores especializados, fácil acesso a fornecedores de insumos e serviços especializados e a rápida disseminação de novos conhecimentos”. (SCHMITZ; NADVI, 1999, p. 1504, tradução nossa)

Com base no entendimento dos autores basilares da abordagem da governança em APL, Antero et al. (2016) sugerem os fatores que caracterizam um APL, sendo eles: (1) concentração setorial e territorial; (2) existência de entidades; (3) relacionamento entre atores; e (4) obtenção de benefícios. Desta forma, percebe-se a importância de que os arranjos tenham um processo de coordenação eficiente, que pode ser proporcionado por mecanismos de governança.

2.2 Governança

A governança enquanto conceito pode ser encontrada na literatura sob diferentes abordagens. Muitos autores apontam para esse caráter polissêmico do termo (DASÍ, 2008; CANÇADO, TAVARES, DALLABRIDA, 2013, DALLA-TORRE, 2017), e para o fato de ter sido desenvolvido por diversas escolas de pensamento.

Entretanto, apesar dessa multiplicidade de enfoques dados ao termo, Dallabrida (2011) chama atenção para sua origem. Segundo o autor, o conceito de governança, reconhecido pela literatura, tem seus primórdios em análises sobre o mundo das firmas, apresentado por Ronald Coase em 1937, em seu artigo intitulado *‘The nature of the firm’*, apesar de não ter desencadeado grandes debates na época. Nos anos 1970 retomou-se o assunto de modo que o termo governança passou a designar “os dispositivos operacionalizados pela firma para conduzir coordenações eficazes aos contratos e à aplicação de normas”. (DALLABRIDA, 2011, p.15)

Para Dasí (2008), o conceito de governança surgiu com o objetivo de simplificar os processos de regulação e de intervenção dos poderes públicos e de facilitar a tomada de decisões dos demais agentes sociais, sobretudo os econômicos. Em complemento, Dalla-Torre (2017) mostra que o conceito surgiu como forma de buscar por maior eficiência na gestão, transparência e legitimidade nos processos de formulação de políticas públicas. Ainda segundo o autor, existe uma crise nas configurações tradicionais de governo, de modo que a governança surge como uma proposta inovadora, estabelecendo novas relações entre o Estado e a sociedade civil a partir da formulação de novas instâncias de legitimidade, governabilidade e participação. (DALLA-TORRE, 2017, p.48).

Seguindo a ideia de que a governança é participativa, Villela e Pinto (2009), a entendem como um “processo de coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente”. (VILLELA; PINTO, 2009, p.1068)

O conceito de governança pode então ser sintetizado em uma nova forma de governar e formular políticas públicas, baseada na interação entre redes de instituições e atores públicos, associativos, mercantis e comunitários, de forma que não há mais a dominação de um Estado soberano, havendo a priorização dos interesses coletivos e a prática da democracia (CANÇADO, TAVARES, DALLABRIDA, 2013). Desta forma, a direção e determinação dos objetivos da sociedade não são mais uma função exclusiva do governo, mas o produto de uma multiplicidade de atores que moldam novas relações e que demandam a transição de um controle hierárquico exercido pelo Estado, para formas mais horizontais e cooperativas (DALLA-TORRE, 2017, p.48). Compreende-se então que a governança sugere um meio de governar voltado mais à coordenação de interesses de diferentes atores do que no comando formal do Estado.

Uma vez que essas interações entre os atores exigem uma coordenação de interesses, abre-se margem para discussões sobre assimetrias de poder. Storper e Harisson (1991), fazem essa relação entre governança e poder, analisando o grau de coordenação e hierarquia entre empresas (*core*) e fornecedores (*ring*). Inicialmente, os autores trazem algumas definições importantes, como a da estrutura de *input-output* (insumo-produto) dos sistemas de produção considerando-a o núcleo funcional da economia. Em seguida, aprofundam nas definições de *core* e *ring*:

Por *core*, queremos dizer uma situação em que o poder é assimétrico, ou onde algumas firmas “nucleares” têm a capacidade de determinar a existência de outras. Por *ring*, queremos dizer o oposto, onde o poder é simétrico ou onde a existência de um conjunto de empresas ou unidades não é - estritamente falando - determinada por decisões tomadas em outra empresa ou unidade específica. No primeiro caso, temos mais hierarquia, no segundo, menos. (STORPER; HARISSON, 1991, p.412, tradução nossa)

A partir do então exposto, os autores definem quatro tipos de estruturas de governança, definidas a partir das interações entre empresas e fornecedores, a saber: *all-ring no-core*, *core-ring with coordinating firm*, *core-ring with lead firme*, e *all-core no-ring*. Segue abaixo, a definição de cada uma delas (Quadro 1):

Quadro 1 – Tipos de Estrutura de Governança

Tipo de estrutura	Definição
<i>All-ring, no-core</i>	Não há uma empresa líder; Ausência de hierarquia.
<i>Core-ring, with coordinating firm</i>	Há uma empresa líder, mas que depende das demais; Há algum tipo de hierarquia.
<i>Core-ring, with lead firm</i>	A empresa líder é substancialmente independente, denotando poder diante das demais. Há um considerável grau de hierarquia.
<i>All-core no-ring</i>	Empresa verticalmente integrada.

Fonte: Storper e Harisson (1991, p. 412)

Analisando-se os tipos de estrutura propostos pelos autores, nota-se que o tipo *all-ring, no core* representa a forma em que não há assimetria de poder e com maior nível de cooperação. Quanto às estruturas em que o poder é assimétrico, no tipo *core-ring with coordinating firm* há certo grau de hierarquia, de forma que algumas empresas não determinam a sobrevivência mas exercem influência sobre as demais. Já no tipo *core-ring with lead firm*, a hierarquia é mais intensa, com maior divisão de poder, havendo uma empresa líder que define a existência das demais. Por fim, no tipo *all-core no-ring*, há uma empresa verticalmente integrada que assume todas as atividades do sistema produtivo (STORPER; HARRISON, 1991).

Mais adiante, compreendendo que o termo governança é utilizado tanto na esfera pública quanto na privada e tanto em nível local quanto global, Humphrey e Schmitz (2000) elaboraram categorias de governança das atividades econômicas, conforme Quadro 2. Para os autores a governança pode ser entendida como uma “coordenação de atividades econômicas por meio de relações não mercantis” (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000), e pode ser dividida em três tipos: em rede, em que há simetria de poder entre as empresas; quase-hierárquica, em que há a presença de uma empresa com maior poder; e hierárquica, em que uma empresa controla as demais. Percebe-se então uma afluência com os tipos de estrutura de governança propostos por Storper e Harrison.

Quadro 2 – Categorias de Governança Público-Privada e Local-Global da Atividade Econômica (Continua)

	Nível local	Nível global
Governança privada	<ul style="list-style-type: none"> • Associações comerciais locais • <i>Cluster “hub-and-spoke”</i> (presença de uma empresa líder) 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadeia global orientada pelo comprador • Cadeia global orientada pelo produtor

Quadro 2 – Categorias de Governança Público-Privada e Local-Global da Atividade Econômica (Conclusão)

	Nível local	Nível global
Governança pública	<ul style="list-style-type: none"> • Agências governamentais locais e regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Regras da OMC • Regras nacionais e supranacionais de posicionamento global
Governança público-privada	<ul style="list-style-type: none"> • Redes de políticas locais e regionais 	<ul style="list-style-type: none"> • Normas internacionais • Campanhas de ONGs internacionais

Fonte: Humphrey e Schmitz (2000, p.5, tradução nossa)

Ainda segundo os autores a literatura sobre competitividade sugere que a opção mais viável para que as empresas se tornem mais competitivas é o *upgrade*, ou aperfeiçoamento, que pode ser alcançado por meio de uma produção mais eficiente ou pelo valor agregado garantido por produtos e processos mais sofisticados. Nesse sentido, entendem que tais estratégias podem ser facilitadas por meio da governança local. (HUMPHREY; SCHMITZ, 2000),

Já considerando os mecanismos de governança existentes em um território específico, como é o caso dos APLs, Dasí (2008) também defende que seja um processo participativo e inclusivo, o que requer a geração de sinergia entre todos os níveis de governo (nacional, estadual, municipal) e os diferentes atores da sociedade civil envolvidos para evitar inconsistências, ações contraditórias e justaposições. Em complemento, Dalla-Torre (2017, p.54) defende que a governança seja incorporada ao processo de ordem territorial para minimizar ou conter os impactos de um planejamento estritamente racional-verticalista e legal.

Dasí (2008) ainda destaca a importância de que os planos, programas e projetos também sejam a expressão real de interesses e necessidades da comunidade, não se limitando, portanto, a representar a visão estatal. Desta forma, um dos principais desafios da governança é representado pela capacidade dos atores de cada território de “moldarem e fixarem suas próprias estratégias, desejos, identidades e interesses nos planos ou modelos territoriais projetados por agências governamentais sob uma suposta participação cidadã”. (DALLA-TORRE, 2017, p.49)

Em relação à governança territorial, Dallabrida (2011, p.17) indica que o termo reporta às iniciativas ou ações que demonstram a competência de uma sociedade em conduzir os assuntos públicos por meio do empenho e cooperação entre os atores sociais, econômicos e institucionais, fazendo parte desses últimos, o Estado, com seus diferentes agentes, que atuam nas instâncias municipal, estadual e federal. Para Antero *et al.* (2016, p.378) a premissa da governança territorial é o território como um espaço de implementação de ação coordenada voltada ao desenvolvimento.

Cançado, Tavares e Dallabrida (2013, p.332), salientam que ao se referirem à governança territorial, não estão considerando os atores que atuam num território específico apenas como aqueles que nele residem. Hão de se considerar aqueles atores vindos de outras escalas territoriais e que tenham poder de intervenção no território, influenciando no processo de desenvolvimento e construção do espaço local, como é o caso das instâncias estaduais e federais do poder público e de instituições de apoio, por exemplo.

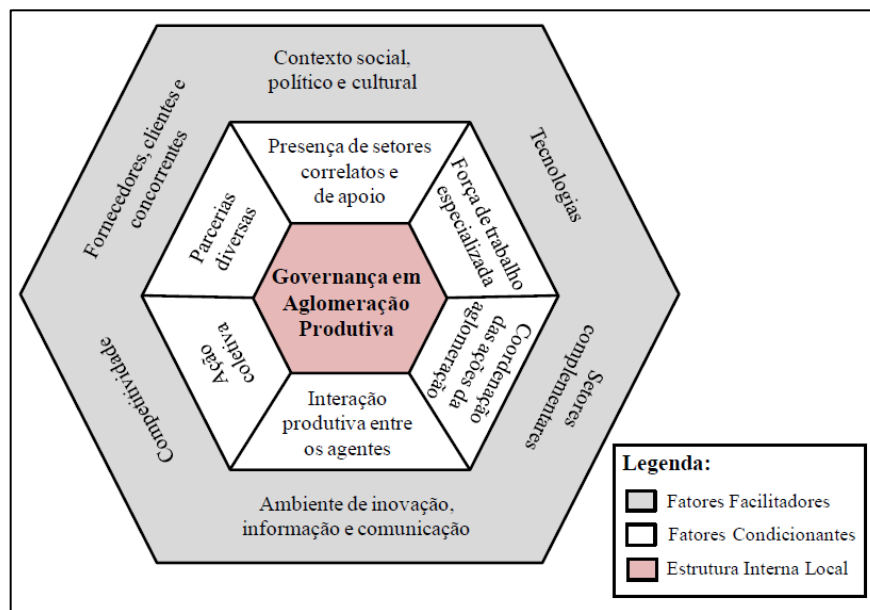
A abordagem territorial da governança aumenta o poder de compreensão da sua essencialidade para a bom funcionamento de uma aglomeração produtiva. De acordo com Fuini (2014), atualmente, a ênfase dada à governança está intimamente associada à promoção do desenvolvimento e da competitividade dos APLs.

Para Jones, Hesterly e Borgatti (1997) a governança em rede pode ser entendida como um processo em que diferentes atores relacionam-se e buscam a melhor maneira de coordenar uma aglomeração produtiva e que é caracterizada por sistemas sociais informais ao invés de estruturas burocráticas e relações contratuais formais entre as empresas, reforçando a ideia da importância de se conciliar os interesses dos atores que nela estão inseridos.

Em complemento, Villela e Pinto (2009) entendem que a governança em APLs ocorre a partir de uma “coordenação de atores, de grupos sociais, de instituições ou de redes empresariais para alcançar objetivos discutidos e definidos coletivamente” (VILLELA; PINTO, 2009, p.1067). Ainda de acordo com os autores, os APLs devem elaborar mecanismos de governança aptos a conciliar interesses dos diversos atores, mesmo que divergentes, além de planejar e executar ações cooperadas em prol do desenvolvimento não só de suas atividades empresariais, como do local em que se radicaram.

Com o objetivo de discutirem a governança em aglomerações produtivas, Silva, Castro e Antonialli (2014), a partir de estudo bibliográfico e levantamento de aspectos relacionados ao construto governança, sugeriram um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação dessas aglomerações, conforme Figura 5. Os autores destacam ainda que tal modelo pode ser utilizado em diferentes aglomerações produtivas, “pois permite fazer um levantamento de quantos desses fatores existem na estrutura e o quão articulados e coordenados eles se encontram”. (SILVA; CASTRO; ANTONIALLI, 2014, p.197)

Figura 5 – Modelo de Formação e Desenvolvimento da Governança em Aglomerações Produtivas



Fonte: Silva, Castro e Antonialli (2014, p.197)

Corroborando com a literatura vista até aqui, o modelo preserva a governança como algo intrínseco a uma aglomeração produtiva e traz fatores que a condicionam e facilitam. É importante perceber ainda que a forma como ocorre a interação entre os fatores é que definirá o nível de coordenação existente e consequente desenvolvimento do aglomerado.

Em complemento, os autores trazem também uma contribuição quanto às tipologias de governança, desenvolvendo uma matriz que correlaciona o grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação com a intensidade da interação produtiva entre os agentes da aglomeração, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Tipologia de Governança em Aglomerações Produtivas

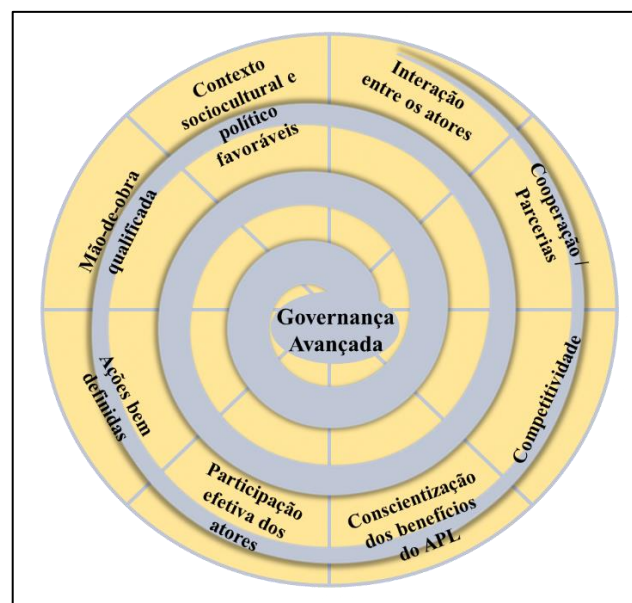
Tipologia de governança em aglomerações produtivas		Grau de desenvolvimento/maturidade da coordenação	
		Reduzida	Elevada
Intensidade da interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público	Reduzida	Governança Embrionária	Governança Moderada
	Elevada	Governança Frágil	Governança Avançada

Fonte: Silva, Castro e Antonialli (2014, p.198)

A governança pode então ser classificada em: **governança embrionária**, quando há reduzidos graus de desenvolvimento da coordenação da aglomeração e de interação entre os agentes, de modo que as instituições de apoio e o poder público desempenham papel incipiente na promoção de uma coordenação organizada; **governança frágil**, em que ocorre grande interação entre os agentes mas ainda com reduzido grau de desenvolvimento da coordenação, com as instituições de apoio e o poder público desempenhando um papel ainda fraco nessa articulação; **governança moderada**, com alto grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação, pois o poder público e as instituições de apoio já conseguem desempenhar um papel articulador e promotor da coordenação, porém, há pouca interação entre os agentes; e **governança avançada**, apresentando um estágio elevado tanto de desenvolvimento e de maturidade da coordenação da aglomeração quanto do grau de interação produtiva entre os agentes que dela fazem parte, com uma participação efetiva das instituições de apoio e do poder público. (SILVA; CASTRO; ANTONIALLI, 2014, p.198)

A partir do referencial exposto até aqui, buscou-se desenvolver um modelo teórico que contribua para a compreensão do desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas, conforme Figura 6. São apresentados alguns fatores importantes para que uma aglomeração alcance o estágio avançado de governança, com alto desenvolvimento da coordenação e elevada intensidade de interação entre empresas, instituições de apoio e poder público, conforme tipologias definidas por Silva, Castro e Antonialli (2014).

Figura 6 – Espiral da Governança em Aglomerações Produtivas



Fonte: Da autora (2019).

A utilização do espiral justifica-se pela ideia de que ao longo do tempo, os fatores vão se aprimorando e se desenvolvendo até que cheguem em um nível de maturidade que propiciem uma governança avançada. Ou seja, o espiral representa o desenvolvimento ao longo do tempo. Acredita-se ainda que o modelo possa ser aplicado em diferentes casos, uma vez que esses fatores impactam a governança de diferentes aglomerações produtivas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar os procedimentos metodológicos que nortearam o desenvolvimento da pesquisa desta dissertação. Para fins de definição, trata-se de um estudo qualitativo, já que foi feita uma análise do papel das instituições de apoio e do poder público no processo de governança e no desenvolvimento territorial do APL das cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, Minas Gerais, a partir da investigação das percepções dos agentes envolvidos. É importante ressaltar que, conforme apontam Oliveira e Piccinini (2009), a falta de precisão numérica não exime a necessidade de rigor e comprometimento com a construção do conhecimento científico da pesquisa qualitativa.

A seguir, serão pormenorizados os procedimentos de coleta e análise dos dados.

3.1 Caracterização da pesquisa

De acordo com seus objetivos, o estudo apresenta características de pesquisa exploratória e descritiva. A pesquisa pode ser considerada exploratória, pois ela permite que ocorra a familiarização com o tema, possibilitando sua definição e seu delineamento. De acordo com Gil (2008), este tipo de pesquisa é desenvolvido com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Trata-se também de um estudo de natureza descritiva, considerando-se que para que a pesquisa cumpra com seu objetivo deve ser feita uma descrição das características e particularidades do APL estudado, assim como uma descrição das interações que ocorrem entre os agentes e de que forma o poder público e as instituições de apoio atuam no processo de governança de tal aglomeração. A pesquisa descritiva observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações com outros fatos (FREITAS; PRODANOV, 2013)

Para tanto, foram realizadas pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, uma vez que se buscou na literatura o embasamento teórico necessário ao desenvolvimento da pesquisa, documental, pois foram consultados documentos relacionados à aglomeração, como relatórios, estatutos, informativos, sites, entre outros, e de campo devido à pesquisa ter sido realizada in loco, ou seja, nas cervejarias, nas instituições de apoio e na prefeitura.

Sendo assim, o percurso metodológico seguiu as seguintes etapas: pesquisa bibliográfica, buscando embasamento teórico na literatura sobre o tema; pesquisa de campo, conduzida na microrregião estudada; e pesquisa documental, devido a consulta de diferentes fontes de informação sobre o APL.

3.2 Sujeitos da pesquisa

As unidades de análise deste estudo foram basicamente compostas por três grupos, sendo eles: as cervejarias artesanais que compõem o APL, o poder público e as instituições de apoio que dão suporte ao arranjo. Desta forma, os sujeitos de pesquisa podem ser identificados como os empresários cervejeiros e os representantes do poder público e das instituições de apoio de Juiz de Fora relacionadas ao APL.

Em relação à amostra, este estudo adotou amostragem não-probabilística por critério de bola de neve. Segundo Malhotra (2011), tal método ocorre da seguinte maneira:

Escolhe-se um grupo inicial de entrevistados geralmente de forma aleatória. Após serem entrevistados, solicita-se que identifiquem outros que pertençam à população-alvo de interesse. Os entrevistados subsequentes são selecionados com base nessas referências. Esse processo pode ser executado em ondas sucessivas, obtendo-se informações a partir de informações, o que nos leva a um efeito bola de neve. (MALHOTRA, 2011, p.278)

Desta forma, foram entrevistados inicialmente dois empresários cervejeiros e um representante do poder público que, além de indicarem outros entrevistados de forma espontânea, também contribuíam com essa seleção a partir das respostas dadas durante a entrevista, uma vez que em certo momento eram perguntados sobre quais atores eram participativos no processo de governança do APL. A partir das respostas, foi possível selecionar as instituições que tinham relação com a pesquisa. Quanto à seleção dos cervejeiros o único critério estabelecido foi de que a cervejaria e seus produtos fossem devidamente registrados junto ao Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA). Na Tabela 2 os entrevistados são discriminados pelo grupo ao qual pertencem (empresários, representantes do poder público ou representantes das instituições de apoio) e o cargo ocupado, além de como serão identificados ao longo dos resultados.

Tabela 2 – Sujeitos da Pesquisa

Grupo	Identificação	Cargo
Empresários	E1	Sócio-proprietário
Empresários	E2	Sócio-proprietário
Empresários	E3	Proprietário
Empresários	E4	Gerente de processo
Empresários	E5	Sócio-proprietário
Empresários	E6	Proprietário
Instituições de apoio	E7	Analista técnico
Instituições de apoio	E8	Executiva de relacionamento
Instituições de apoio	E9	Diretor de unidade
Instituições de apoio	E10	Presidente
Instituições de apoio	E11	Assistente executiva
Instituições de apoio	E12	Presidente
Poder Público	E13	Assessor da Prefeitura
Poder Público	E14	Presidente de Conselho

Fonte: Da autora (2019).

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Quanto ao processo de coleta de dados, foi empregado o método de entrevista semiestruturada em profundidade, tendo como instrumento um roteiro fundamentado no referencial previamente estudado (Apêndices A e B).

Vale destacar que, para auxiliar no cumprimento do objetivo da pesquisa, fez-se necessária a elaboração de dois diferentes modelos de roteiro, um para ser adotado nas entrevistas com os empresários e outro para entrevistas com representantes do poder público e instituições de apoio.

Em relação às empresas do APL, foram entrevistadas seis cervejarias, devidamente registradas no MAPA, todas consideradas micro ou pequenas empresas segundo classificação do Sebrae, de acordo com o número de funcionários (SEBRAE, 2013). Quanto aos representantes do poder público e instituições de apoio, foram selecionados outros oito entrevistados, totalizando 14 entrevistas.

As entrevistas foram desenvolvidas em dias e horários estabelecidos pelos entrevistados, e com a devida explicação prévia quanto à sua finalidade e apresentação da pesquisadora. Elas

foram gravadas em áudio, com o consentimento dos entrevistados, que assinaram um termo de consentimento (Apêndice C).

No processo de análise dos dados obtidos nas entrevistas, a técnica adotada foi a análise de conteúdo. Da mesma forma que os outros métodos, a análise de conteúdo implica certas etapas que guiam o processo de pesquisa de um investigador. Tais etapas, de acordo com Bardin (1994, apud DELAGNELO; SILVA, 2005), podem ser divididas em: pré-análise, momento em que se organiza o material; exploração e análise do material, quando o pesquisador deixa claro os procedimentos utilizados para sustentar suas conclusões e considerações, define as unidades de registro, de contexto, regras de enumeração e categorização; e inferência e interpretação dos dados, momento da reflexão, da intuição com embasamento nos materiais empíricos e nos referenciais teóricos disponíveis, buscando estabelecer relações, verificar contradições e compreender os fenômenos propostos no estudo.

As autoras também destacam que a prática da análise de conteúdo não deve separar o objeto de estudo em objetivo ou subjetivo, limitando-se a uma única direção de análise. O método admite que o discurso informe sobre ambas as realidades e provoque o questionamento sobre suas relações. Desta forma, deve-se apreender e compreender o caráter contraditório do discurso que muitas vezes encontramos na essência da realidade. (DELAGNELO; SILVA, 2005).

Finalmente, o Quadro 4 foi construído para sintetizar os procedimentos metodológicos adequados para o cumprimento de cada objetivo específico proposto.

Quadro 4: Procedimentos Metodológicos da Pesquisa (Continua)

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa	Instrumento de Coleta	Fonte/Sujeito de pesquisa	Técnica de análise dos dados
a) Caracterizar o APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora - MG;	Qualitativa exploratório-descritiva	Revisão Bibliográfica e Pesquisa documental	Bibliografia e demais fontes de informações (documentos, relatórios, regimentos, sites, entre outros)	Análise documental e de conteúdo

Quadro 4: Procedimentos Metodológicos da Pesquisa (Conclusão)

Objetivos específicos	Tipo de pesquisa	Instrumento de Coleta	Fonte/Sujeito de pesquisa	Técnica de análise dos dados
b) Identificar e descrever de que forma ocorre a interação entre os agentes que compõem tal aglomeração – empresários, representantes das instituições de apoio e do poder público da cidade – e o que converge e diverge em suas perspectivas;	Qualitativa exploratório-descritiva	Pesquisa documental e entrevista semiestruturada	Entrevistados (empresários e representantes do poder público e instituições de apoio) e fontes de informações (documentos, relatórios, regimentos, sites, entre outros)	Análise de conteúdo
c) Verificar a percepção dos empresários locais sobre o papel das instituições de apoio e do poder público da cidade na coordenação e consequente desenvolvimento do aglomerado e quais ações, de fato, ocorrem para que este desenvolvimento seja impulsionado.	Qualitativa descritiva	Entrevista semiestruturada	Entrevistados (empresários)	

Fonte: Da autora (2019).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O presente capítulo busca apresentar e discutir os resultados alcançados por meio da realização das pesquisas documental, de campo e bibliográfica. Para tanto, foi dividido em 4 partes, a saber: 4.1 - caracterização do APL das cervejas artesanais de Juiz de Fora; 4.2 - a atuação das instituições de apoio e do poder público na governança do APL; 4.3 - o processo de governança do APL; e 4.4 - sugestão de ações futuras.

4.1 Caracterização do Arranjo Produtivo Local (APL) das cervejas artesanais da Microrregião de Juiz de Fora, Minas Gerais

Para o cumprimento dos objetivos propostos neste trabalho faz-se necessário, como primeiro passo, apresentar o setor pesquisado, bem como caracterizar especificamente o APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora. Desta forma, os subitens que se seguem, apresentam uma contextualização da indústria cervejeira como um todo e uma posterior exposição das características e singularidades do aglomerado do município estudado.

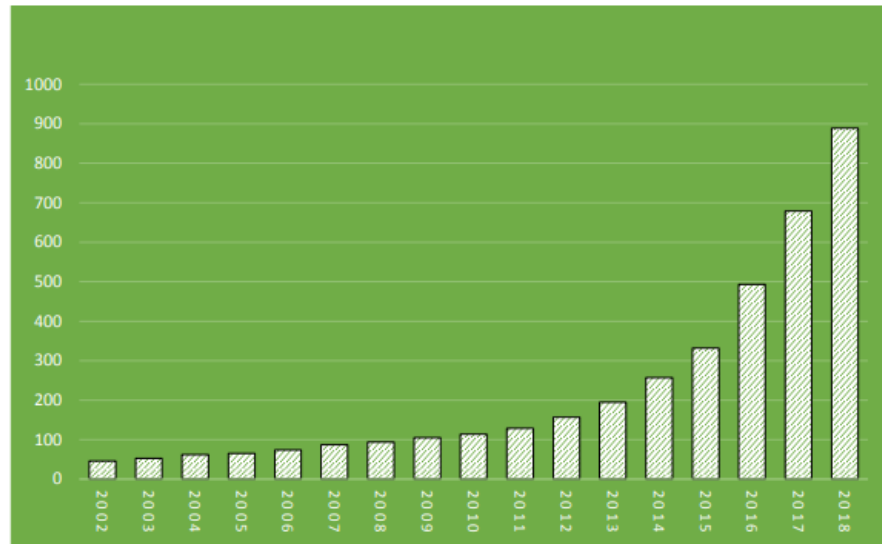
4.1.1 A indústria cervejeira

A fabricação de bebidas alcoólicas e não alcoólicas, está inserida entre as atividades econômicas da indústria de transformação segundo a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE), sendo dividida em cinco classes: (1) aguardentes e outras bebidas destiladas; (2) vinho; (3) malte, cervejas e chopes; (4) águas envasadas; (5) refrigerantes e outras bebidas não alcoólicas. Dentre tais classes, ao considerarmos apenas as bebidas alcoólicas, a cerveja destaca-se tanto em relação ao valor de vendas quanto ao volume produzido no Brasil, no valor acumulado entre os anos de 2005 e 2011, ficando atrás apenas dos refrigerantes na composição do setor de bebidas. Só a cerveja foi responsável por 42,7% do valor total das vendas de bebidas e por 37,3% do volume total de bebidas produzidas no país neste período. (CERVIERI JÚNIOR et al., 2014, p.95-97)

O mercado cervejeiro nacional tem apresentado um crescimento exponencial nos últimos anos. Dados do Sindicato Nacional da Indústria da Cerveja (SINDICERV, 2018), apontam que, atualmente, o Brasil é o terceiro maior mercado consumidor de cerveja mundial, com 13,3 bilhões de litros produzidos, ficando atrás apenas dos Estados Unidos (22,1 bilhões) e da China (46 bilhões). O número de registros de cervejarias junto ao ministério também tem

crescido expressivamente, tendo apresentado só no ano de 2018, de acordo com o MAPA (2019), um aumento de 23%, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1 – Número de Cervejarias Registradas no Brasil



Fonte: Marcusso e Müller (2018)

Atualmente, quase 10% dos municípios brasileiros possuem cervejarias e o MAPA reconhece que essa expansão se deve, sobretudo, ao consumo de bebidas artesanais motivadas por uma mudança no perfil do consumidor brasileiro, que está mais exigente e procura por produtos diferenciados (MAPA, 2019)

Esta busca por diferenciação pode ser percebida pelo aumento não só do número de cervejarias como também no número de produtos registrados. Marcusso e Müller (2018) apontam que em 2018, foi contabilizado o registro de 6800 produtos entre cerveja e chope, comprovando uma tendência do setor em registrar grande variedade de produtos, ficando com o maior número de registros do ano, à frente de polpas de fruta, vinhos, bebidas alcoólicas mistas e sucos.

Entretanto, apesar do destaque dado às cervejas artesanais e do reconhecimento pelo MAPA quanto à sua importância, vale ressaltar que não existe uma definição específica para micro cervejarias tampouco para cervejas artesanais e similares. Sendo assim, o levantamento de dados não permite distinguir as cervejarias quanto ao seu porte ou por características de métodos produtivos. Além disso, dentre o total de cervejarias não estão contabilizados os estabelecimentos conhecidos como cervejarias “ciganas”, que são legalmente constituídas, mas não possuem um espaço próprio para produção. Sendo assim, elas têm seu processo de produção

em cervejarias terceirizadas devidamente registradas no ministério, que ficam responsáveis pelo registro dos produtos. (MAPA, 2019)

De acordo com a lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, regulamentada pelo Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009, a cerveja (e demais bebidas) pode ser produzida, armazenada, transportada, exposta à venda e comercializada em território nacional somente se estiverem previamente registradas no MAPA.

Nesse sentido é importante ainda destacar que, mesmo não havendo uma definição específica para as cervejas artesanais e uma diferenciação por parte do Ministério, ao analisar o artigo 11 da Lei nº 8.918 supracitada, é possível perceber que a legislação prevê diferenciação entre estabelecimentos industriais, artesanais e caseiros:

O Poder Executivo fixará em regulamento, além de outras providências, as disposições específicas referentes à classificação, padronização, rotulagem, análise de produtos, matérias-primas, inspeção e fiscalização de equipamentos, instalações e condições higiênico-sanitárias dos estabelecimentos **industriais, artesanais e caseiros**, assim como a inspeção da produção e a fiscalização do comércio de que trata esta lei. (BRASIL, 1997, grifo nosso)

Apesar dessa indefinição por parte do MAPA, é possível encontrar na literatura, muitas abordagens às cervejas artesanais. Para Acitelli (2013), citado por Elzinga, Tremblay e Tremblay (2015) a cervejaria artesanal pode ser representada por “qualquer pequena cervejaria de propriedade independente que adere às práticas e ingredientes tradicionais de fabricação de cerveja. (...) diferenciam-se das grandes cervejarias regionais e nacionais, que frequentemente usam ingredientes não tradicionais e fermentam em escala muito maior”. (ACITELLI, 2013 apud ELZINGA, TREMBLAY, TREMBLAY, 2015, tradução nossa). Por essa definição pode-se então depreender que a diferenciação da cerveja artesanal está na produção em menor escala e utilização de ingredientes tradicionais.

Em complemento, Kraftchick et al. (2014) entendem que uma cervejaria pode ser considerada artesanal quando se trata de uma pequena cervejaria independente que produza até 6 milhões de barris de cerveja por ano. Além disso, os autores apontam algumas características associadas às cervejas artesanais, tais como: pequena escala de produção; capacidade de inovação, uma vez que a produção em pequena escala facilita a experimentação e desenvolvimento de novas configurações e estilos; fabricação com ingredientes tradicionais; apoio e reflexo da comunidade local. (KRAFTCHICK et al., 2014, p.41-42). Desta forma, percebe-se algumas particularidades dadas às cervejas artesanais, que além de apresentarem um

processo de produção tradicional e em menor escala, o que facilita também o processo de inovação, estão muito associadas à comunidade do território em que são produzidas.

Para o Sebrae, a inovação e a ligação entre produção e comunidade local também representam características chave no processo de produção de cervejas artesanais. De acordo com o manual de Microcervejarias, “para inovar nesse segmento, os fabricantes de cervejas artesanais priorizam a qualidade dos ingredientes e investem em insumos locais, promovendo a identidade do produto final e fortalecendo a região em que estão instalados”. (Sebrae, 2016, p.4)

Se considerarmos as estratégias genéricas sugeridas por Porter, pode-se identificar a cerveja artesanal como um produto em que a vantagem competitiva está na diferenciação e que tem como escopo competitivo um segmento específico. Portanto, seu enfoque está na diferenciação e não exatamente no custo. Esta constatação pode ser percebida pelo relato de um dos entrevistados, conforme segue:

O nicho de cervejas especiais, a percepção que o consumidor tem desse produto, ela é diferente do paradigma que existia no passado, onde existia os torcedores de rótulos. Cerveja era *commodity* então uns brigavam pela azul, outros brigavam pela amarela, outros brigavam pela vermelha. Hoje não, hoje esse mercado é um mercado de conhecedores, de pessoas que ainda que sejam entrantes, que sejam novatas nesse mercado, já buscam esse conhecimento, então não é o que a gente chama de *heavy user* no marketing, não é torcedor rótulo, são pessoas que buscam diversidade. Nesse contexto, quanto maior a diversidade, mais interessante é. (E1)

Em relação à geração de emprego e renda, o setor cervejeiro, ao longo de sua cadeia produtiva, emprega mais de 2,7 milhões de pessoas, estando entre os maiores empregadores do Brasil e sendo forte indutor da economia nacional. (SINDCERV, 2018). Ao considerarmos o dado disponibilizado pela Associação Brasileira de Cerveja Artesanal, a Abracerva, (LAPOLLI, 2018) de que as pequenas cervejarias (até 99 funcionários), representam aproximadamente 10% dos postos de trabalho gerados pelo setor, e que a maioria dessas pequenas cervejarias são consideradas de produção artesanal, é possível perceber o impacto das cervejarias artesanais também na geração de emprego, representando um número expressivo.

Um importante benefício recentemente concedido às cervejarias de pequeno porte, como é o caso das cervejarias artesanais, é a possibilidade de optarem pelo Simples Nacional³.

³ “O Simples Nacional é o nome abreviado do “Regime Especial Unificado de arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. [...] Trata-se de um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido previsto pela Lei Complementar nº 123, de 2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, a partir de 01/07/2007”. (RFB, 2018, p.14)

Tal benefício teve início em 2018 e contempla além das micro e pequenas cervejarias, as micro e pequenas vinícolas, produtores de licores e micro e pequenas destilarias. A condição estabelecida para que adotem tal regime de tributação é estarem registradas no MAPA e obedecerem à regulamentação da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) e da Receita Federal do Brasil (RFB) em relação à produção e comercialização de bebidas alcoólicas. (RFB, 2017)

Além do benefício de aderirem ao Simples Nacional, os cervejeiros também podem contar com algumas linhas de créditos disponibilizadas pelos bancos específicas para pequenos empresários. No Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (BDMG, 2019), por exemplo, existe o Geraminas, que oferece crédito para micro e pequenas empresas do estado que tenham faturamento anual de até 30 milhões.

Partindo-se para uma análise do setor cervejeiro em âmbito estadual, é possível perceber que dentre os estados que se destacam no mercado, desempenhando importante papel em relação ao seu desenvolvimento, está Minas Gerais, o terceiro estado em número de cervejarias e que apresentou um crescimento de 32,2% entre os anos de 2017 e 2018. Ademais, é importante salientar que, conforme exposto na Tabela 3, dos dez municípios com maior número de cervejarias e com maior densidade cervejeira, três encontram-se no estado, sendo eles Nova Lima, Juiz de Fora e Belo Horizonte. (MARCUSO; MÜLLER, 2018).

Tabela 3 – Número de Cervejarias por Município e Densidade Cervejeira

Nº	Municípios	Nº Cervejarias	Nº	Município	Hab/Cerv
1	Porto Alegre	35	1	Porto Alegre	40.267
2	Nova Lima	19	2	Nova Lima	4.263
3	Caxias do Sul	16	3	Caxias do Sul	27.222
4	Curitiba	14	4	Curitiba	125.136
5	Nova Friburgo	10	5	Nova Friburgo	18.208
6	Sorocaba	10	6	Sorocaba	58.662
7	Juiz de Fora	9	7	Juiz de Fora	57.360
8	Petrópolis	9	8	Petrópolis	32.879
9	São Paulo	9	9	São Paulo	1.250.389
10	Belo Horizonte	8	10	Belo Horizonte	296.893
TOTAL	BRASIL	889	TOTAL	BRASIL	234.527

Fonte: Marcusso e Müller (2018)

Fazendo-se uma análise das três cidades mineiras que estão entre aquelas com maior número de cervejarias e maior densidade do país, é possível constatar que duas delas, Nova Lima e Belo Horizonte fazem parte de um mesmo APL, estando em um mesmo território

produtivo e sendo esta última a capital do estado. Juiz de Fora, portanto, configura-se como um outro polo cervejeiro mineiro, outro território de grande importância para o setor.

A distribuição (especialização) das cervejarias registradas no ministério mostra a forte concentração de cervejarias nas principais regiões metropolitanas das capitais nacionais, além dos entornos de cidades, como Nova Lima (MG); Caxias Do Sul (RS); Nova Friburgo (RJ); Sorocaba (SP); **Juiz De Fora (MG)**; Ponta Grossa (PR); Joinville (SC); Petrópolis (RJ); Blumenau (SC); Ribeirão Preto (SP); Farroupilha (RS); Novo Hamburgo (RS); Aparecida De Goiânia (GO); Pinhais (PR); Santa Cruz Do Sul (RS) e Campinas (SP). (MAPA, 2019, grifo nosso).

Desta forma, é possível compreender que Juiz de Fora se tornou um importante polo cervejeiro, sendo destaque no país, o que contribuiu para que fosse reconhecida enquanto um APL. A seguir, será feita uma análise do aglomerado produtivo da cidade e o caminho percorrido até esse reconhecimento.

4.1.2 O Arranjo Produtivo Local cervejeiro da microrregião de Juiz de Fora

Desde os seus primórdios, Juiz de Fora possui uma estreita relação com a produção de cerveja. Em meados do século XIX, a Europa enfrentava um período de guerras que levou muitos países à miséria e, neste contexto, no ano de 1858, um grupo de pouco mais de mil imigrantes alemães e austríacos chegou à Juiz de Fora. Em 1861, apenas três anos após se estabelecerem na cidade, o imigrante Sebastian Kunz abriu a Cervejaria Barbante⁴, no atual bairro São Pedro, a primeira de Minas Gerais. Da mesma maneira, outros imigrantes também se dedicaram à produção de cerveja nos anos subsequentes – como é o caso da família Kremer, responsável pela segunda cervejaria da cidade (Figura 7) –, de forma que o município chegou a abrigar nove grandes cervejarias em funcionamento simultaneamente, algo visto como extraordinário para a época. (MAESTRINI, 2015)

⁴ A Cervejaria Barbante ficou por mais de um século de portas fechadas, mas foi reaberta em 2008 pelo empresário Pedro Peters, tataraneto de Sebastian Kunz. O nome peculiar vem do barbante que amarrava as rolhas nas garrafas de cerveja, para evitar que a pressão do líquido expulsasse a “tampinha” rudimentar.

Figura 7 – Cervejaria Kremer, Juiz de Fora, MG



Fonte: Fotografias concedidas por entrevistado.

Essa expressividade cervejeira da época em Juiz de Fora também pode ser resgatada pela fala dos entrevistados:

Historicamente, Juiz de Fora sempre teve um número muito bom de empresas envolvidas nesse segmento. É interessante quando a gente pontua as cervejarias antigas que existiam na cidade, a gente começa a perceber que existia praticamente uma em cada região de Juiz de Fora. (E12).

Juiz de Fora já foi um polo cervejeiro, guardados os parâmetros para aquela época, né, mas já foi, já teve uma expressão na cidade, no estado e esse reconhecimento. (E6).

Em meados dos anos 1970 essas cervejarias históricas encerraram suas produções. Entretanto, Maestrini (2015) ressalta que a partir de 1999 houve um *boom* de pessoas interessadas em resgatar a originalidade da cerveja e apreciá-la. Em 2012 Juiz de Fora já possuía mais de 10 cervejarias, com uma produção de mais de 20 mil litros por mês. (MAESTRINI, 2015)

Agora tem surgido muita cerveja boa na cidade, muita cerveja legal, cerveja que já ganhou prêmio, então eu acho que está sendo muito legal pra cidade, uma vez que Juiz de Fora não tem nenhum produto assim tão significativo. (E6).

Destaca-se ainda, o reconhecimento, por parte dos entrevistados, em relação aos benefícios que o setor cervejeiro provém para Juiz de Fora, especialmente no que tange à geração de emprego e renda:

Se levarmos em consideração a geração de empregos diretos e indiretos, o setor é, sem dúvidas, o que mais cresceu nos últimos anos. No meio de uma crise econômica, tivemos abertura de novas empresas no seguimento de cerveja, indo na contramão de todos os outros setores que compõe a economia local e que se reflete com o que aconteceu em todo território Brasileiro. (E4)

Quanto à percepção dos entrevistados sobre o comportamento dos empresários em relação à cooperação e competição, na maioria dos casos, teve-se como resposta que existe uma concorrência saudável, de modo que os empresários se veem como concorrentes, mas que também cooperam entre si. Essa opinião foi compartilhada entre empresários e representantes das instituições de apoio e poder público.

Acho que todo mundo cresce junto, eu não sei se todo mundo está nessa mesma página que a gente não, mas eu vejo muito assim. (E5)

Temos algumas parcerias e também empresas que competem no mesmo mercado, e essa concorrência tem uma série de benefícios, como o aumento da qualidade da cerveja local, inovações tanto no processo produtivo quanto no produto final. (E4)

Eu sei que existe uma concorrência, e sei exatamente quem quer concorrer com quem, mas eu acho que eles ainda têm muita união e tentam fazer as coisas muito colaborativas ainda e sempre acho que é muito respeitoso, não vejo nada muito agressivo de concorrência não. É claro que todo mundo quer vender, mas eu percebo que até nas reuniões que a gente participa junto é sempre muito tranquilo. (E13)

Na verdade, existe mesmo uma rixinha, mas no final todo mundo é parceiro, porque uma das curiosidades é que todas as grandes produções de Juiz de Fora e os pequenos cervejeiros que não se tornaram ou que não querem tocar uma cervejaria como algo principal, eles estavam juntos no começo, todo mundo se conhecia, então existe sim um certo ego, mas no final todo mundo se entende. (E10)

Nesse nível produção há uma cordialidade, e no nível comercial há uma rivalidade. Entre a cooperação e a concorrência eles estão gravitando nisso aí, mas em esferas distintas. (E8)

Um dos entrevistados destacou, porém, que apesar da cordialidade, é possível perceber uma rivalidade maior entre as maiores cervejarias da cidade, o que considera uma barreira para o desenvolvimento do mercado.

Hoje aqui em Juiz de Fora está muito complicado, as três maiores de Juiz de Fora (Antuérpia, Mr. Tugas e Golem) aí estão quase se matando por ponto de venda, então a gente como não vende fora daqui a gente não entrou nessa briga não. Mas se continuar desse jeito muito em breve o que era parceiro vira concorrente, o que é lamentável porque se a gente está afim de ter um mercado cada vez maior a união seria muito mais interessante para angariar esse mercado. (E2)

Alguns entrevistados, ainda abordando a questão da competição apontaram que, no caso das cervejas artesanais, há uma grande diversidade de tipos de cerveja oferecidos ao consumidor, o que eles consideram algo que torna a competição menos agressiva.

O nicho de cervejas especiais, a percepção que o consumidor tem desse produto, ela é diferente do paradigma que existia no passado, onde existia os torcedores de rótulos. Cerveja era *commodity*. [...] hoje não, hoje esse mercado é um mercado de conhecedores, (...) são pessoas que buscam **diversidade**. Nesse contexto, quanto maior a diversidade, mais interessante é. [...] não existe concorrência num sentido de que ela é danosa, no sentido de aceitação do produto como um todo, ela é benéfica, sobretudo porque o mercado ainda, no Brasil, é um mercado pequeno. (E1)

Por exemplo, tem gente que vem aqui e gosta da minha *Red*, mas não gosta tanto da minha *Stout*, e aí vai no restaurante x e gosta mais de uma, então tem esse livre comércio e acho que com isso faz com que as cervejarias não tenham essa concorrência tão acirrada. Lógico, eu quero vender mais do que fulaninho, mas não há essa concorrência agressiva, e tem uma comunicação boa entre nós. (E6)

Desta forma, analisando-se as estratégias genéricas de Porter, é possível constatar que a estratégia adotada pelas cervejarias artesanais de Juiz de Fora é o enfoque em diferenciação, conforme Figura 8. Isso ocorre porque o escopo competitivo é um alvo estreito, uma vez que o consumo da bebida representa aproximadamente apenas 1% do consumo de cervejas no país, e o enfoque está na diferenciação, conforme declaração dos entrevistados transcrita acima.

Figura 8 – Estratégias Genéricas de Porter

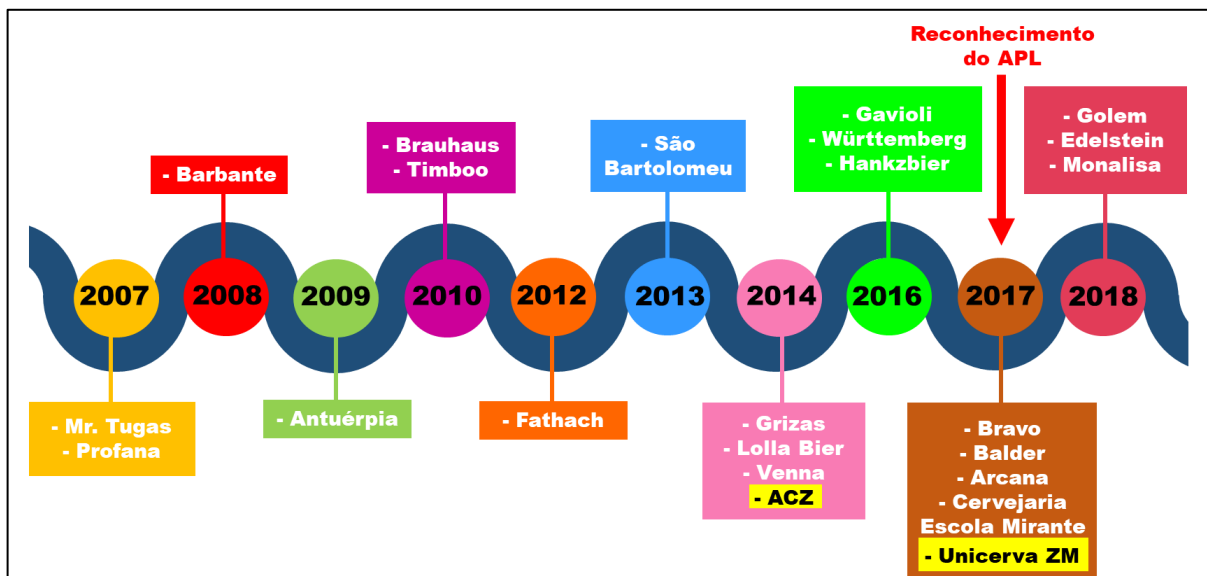
		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3A. Enfoque em Custo	3B. Enfoque em Diferenciação

Fonte: Porter (1990)

Delineando-se o perfil das cervejarias do município é possível perceber que todas são micro ou pequenas empresas, se considerarmos o número de funcionários. Atualmente, a maior delas, que ainda assim é de pequeno porte, possui 65 funcionários e tem uma capacidade instalada de 280 mil litros por mês. Na segunda maior, essa capacidade já cai para 90 mil litros/mês e as seguintes, abaixo de 30 mil litros/mês. O foco de mercado também é bastante restrito, com a maioria das cervejarias atuando em Juiz de Fora e região da Zona da Mata mineira, chegando no máximo a outros estados da região sudeste. Nenhuma delas trabalha com exportação, apesar de algumas poucas terem demonstrado interesse em exportar futuramente.

Neste momento, faz-se importante delinear uma linha do tempo dos últimos anos em relação ao número de novas cervejarias na cidade, conforme Figura 9. É importante destacar que, além das cervejarias que têm produção e unidade produtiva próprias, existem em Juiz de Fora muitas cervejarias “ciganas”, que utilizam-se do espaço e equipamentos de outras cervejarias para realizar sua produção. Vale destacar também que todas as cervejarias entrevistadas abrigam cervejeiros ciganos em suas instalações, algo que é benéfico para ambos os lados. Enquanto as cervejarias ocupam sua capacidade ociosa, os ciganos conseguem o espaço para produção sem ter que investir na construção de uma unidade produtiva própria.

Figura 9 – Linha do Tempo das Cervejas Artesanais de Juiz de Fora



Fonte: Da autora (2019).

Analisando-se a linha do tempo, é possível também destacar o surgimento das associações cervejeiras à medida em que houve o aumento do número de cervejarias e interesse pelo mercado. A Associação de Cervejeiros da Zona da Mata, ACZ, foi fundada em agosto de

2014 tendo como foco os chamados “paneleiros”, que são aqueles que produzem a cerveja de forma caseira, apenas para consumo próprio, sem fins comerciais. Já a União Cervejeira da Zona da Mata, Unicerva ZM, foi fundada em maio de 2017, com foco nos cervejeiros que já produzem comercialmente sua bebida.

Em uma das entrevistas, foi destacada a importância desses cervejeiros caseiros, pois mesmo que ainda não comercializem sua produção, eles já possuem a predisposição para se inserirem nesse mercado e se tornarem empresários do setor.

A Unicerva atua junto aos produtores, as indústrias, e a ACZ ao paneleiro, né, ao cara que está iniciando, não é o profissional. Um está no nível do amador e esse nível do amador é importantíssimo também nessa cadeia. Boa parte dessas pessoas que têm como *hobby* viram empresários, então assim, a gente está desde a ponta lá da base até lá em cima. (E13)

Além da fundação da Unicerva ZM, o ano de 2017 também foi marcado por outro importante fato. No dia 26 de maio de 2017, o então prefeito de Juiz de Fora, Bruno Siqueira e o secretário extraordinário de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais (Seedif), Wadson Ribeiro, assinaram a certificação do Polo da Cerveja Artesanal da Microrregião de Juiz de Fora. Esse foi o primeiro APL reconhecido na cidade e o primeiro APL de cervejas artesanais a ser reconhecido no estado de Minas Gerais. (PJF, 2017)

Esse processo de reconhecimento teve início a partir de uma solicitação feita pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (Sedetur) da Prefeitura de Juiz de Fora sob a justificativa de que a cerveja é relevante para a economia local. Segundo dados da prefeitura, além de trazer impactos socioculturais na região, a cidade possui mais de dez cervejarias, gerando em torno de 400 empregos diretos e mil indiretos. (PJF, 2017)

De acordo com representante da Prefeitura de Juiz de Fora entrevistado, o fato de o Secretário da Seedif, Wadson Ribeiro, ser natural de Juiz de Fora despertou ainda mais seu interesse em contribuir para o desenvolvimento da cidade a partir desse reconhecimento do APL.

Ele (Wadson) chegou pra mim e falou: “É o seguinte, nós temos uma política aqui no governo do estado da reorganização de todos os APLs, e Juiz de Fora com essa vocação, eu quero ver se realmente tem relevância para ser reconhecido como APL”. Ele mandou uma equipe, fizemos contato, mandou uma equipe de técnicos para cá e essa equipe técnica nós fizemos uma visita às cervejarias e toda a estrutura que estava envolvida, então assim toda a cadeia produtiva. Com isso, esses técnicos do governo do estado enxergaram muito claramente uma cadeia produtiva já a pleno vapor aqui, bem desenhada, bem estabelecida, e a partir disso nós fomos o primeiro APL de cervejas

artesanais a ser reconhecido em Minas Gerais. Esse Apoio pra gente foi muito importante porque deu um visibilidade e começou a delinear melhor a cadeia produtiva, sendo o pontapé inicial desse APL. (E13)

Entretanto, nem todos os entrevistados percebem esse reconhecimento como algo tão positivo para o setor. Quando perguntados sobre o impacto do reconhecimento e se haviam percebido alguma mudança, muitos disseram ter visto pouca ou nenhuma diferença significativa e, em algumas entrevistas foi apontado até mesmo uma piora para o polo cervejeiro.

Nada, nada, nada. Como se fosse nada. É até brincadeira isso, né. Não teve nada, não teve um incentivo, não teve um evento, não teve nada. Na verdade, assim, acho que piorou, porque antes tinha muito evento, depois que teve (o reconhecimento), não sei o pessoal foi ficando de saco cheio de evento, agora a prefeitura não levantou um dedo, nada. Nada, nada, nada. Piorou. (E3)

Na prática a mudança foi muito pouca, de prático mesmo, na rotina, não mudou nada. (E1)

Eu acho que a maioria nem entende o que é um APL. [...] E eu honestamente acho que não mudou nada substancialmente, porque eu acho que foi uma ação muito política (E8)

As cervejas não dependem desse reconhecimento como um Arranjo Produtivo Local. (E11)

Até que a gente recebeu essa APL, né, Arranjo Produtivo Local que foi em 2017, que foi esse reconhecimento pela produtividade local, teve esse frufu todo, que na verdade não serve para nada, mas houve isso. (E6)

Apesar de muitos entrevistados não terem percebido mudanças significativas e positivas após o reconhecimento do APL, foi possível identificar nos anos subsequentes ações municipais voltadas ao setor cervejeiro.

No ano seguinte ao reconhecimento, por exemplo, mais precisamente no dia 21 de março de 2018, por meio da lei municipal nº13.675, instituiu-se o Dia da Cerveja Artesanal Mineira em Juiz de Fora, a ser comemorado anualmente no dia 27 de maio, integrando essa comemoração ao Calendário Oficial de Eventos do Município (JUIZ DE FORA, 2018). Trata-se de uma ação em que é possível perceber que o poder público municipal está se mobilizando no sentido de promover ações que beneficiem o desenvolvimento do APL, colocando as cervejas artesanais em um papel de destaque na cidade.

Já em 2019, a fim de desenvolver a rota turística e cultural das cervejas especiais no âmbito do Município de Juiz de Fora, foi sancionada, em 6 de fevereiro, a lei municipal nº 13.840, estabelecendo:

Art. 1º: O Poder Executivo poderá criar rota turística e cultural das cervejas especiais no âmbito do Município de Juiz de Fora, denominada “Rota das Cervejas Especiais de Juiz de Fora”, com vistas a: I - incentivar a cultura e a produção da cerveja especial juiz-forana por meio das microcervejarias especiais e micromaltarias, bem como dos produtores de insumos e equipamentos cervejeiros, instituições de ensino cervejeiro e produtores caseiros de cerveja; II - promover eventos ligados ao setor de cervejas especiais; III - desenvolver o turismo e a cultura cervejeira; e IV - gerar emprego e renda.

Art. 2º: A Rota das Cervejas Especiais de Juiz de Fora poderá abranger as regiões turísticas, conforme zoneamento turístico oficial do município. Art. 3º: O Poder Executivo poderá regulamentar a presente Lei, no que couber. (JUIZ DE FORA, 2019)

A aprovação desta lei reforça a vocação do município para o desenvolvimento da cultura cervejeira. O reconhecimento por parte do poder executivo mostra a importância do setor e sua ligação com a cultura e o turismo. Durante as entrevistas, alguns destacaram a turistificação da cerveja artesanal como algo que poderia contribuir para o desenvolvimento do APL e do município como um todo, gerando mais empregos e renda e deixando a população juiz-forana mais integrada ao setor.

Juiz de Fora já tem tradição, é uma cidade que foi pioneira na cervejaria, foi a primeira a ter cervejaria em Minas Gerais, e quando você puxa o histórico das cervejarias que tinham aqui era comum você ter um turismo voltado para as cervejarias. [...] hoje nós não temos uma identidade do que Juiz de Fora tem para poder oferecer, a quem vem. [...] então a cerveja é algo que está tentando se fazer. (E10)

Juiz de Fora não tem um turismo de entretenimento, o turismo aqui é econômico, é muito bem representado, empresários para fazer negócios, a cerveja realmente atrai turista, pra visitação de fábrica, alinhar isso com gastronomia... (E3)

Percebemos no momento, uma necessidade de aproximação com agências de receptivos, de pessoas que estejam interessadas em fazer a rota da cerveja, a sua turistificação. (E13)

Eu só vejo um setor aí que é promissor e que depende aí dessa união, esse trabalho em conjunto, pra que a gente tenha cada vez mais um setor fortalecido e uma cidade que traga aí mesmo essa identidade e seja uma referência na produção da cerveja, na comercialização da cerveja, com qualidade, e que a gente possa vender isso como um produto tradicional da cidade e como um produto turístico local, que a gente possa oferecer mais serviç os ligados à questão da cerveja com roteiros, com festas, com feiras, que a gente se aproprie mesmo da questão da cerveja como um bem local, um produto local importante e que todos tenham essa percepção, essa visão de que a cerveja é um grande lance na cidade. (E14)

Percebe-se então um alinhamento entre as ações do poder público e alguns dos pontos considerados chaves pelos empresários e instituições de apoio em prol do desenvolvimento do APL.

4.2 A atuação das instituições de apoio e do poder público na governança do APL

Uma vez que a governança em uma aglomeração produtiva é um dos fatores determinantes para sua existência e manutenção e que ela ocorre a partir da interação entre os atores que dela fazem parte, torna-se relevante, neste momento, analisar como ocorrem essas interações e como cada um desses atores percebe sua participação na coordenação do APL.

Além disso, seguindo com os objetivos propostos por esta pesquisa, faz-se mister investigar a percepção dos empresários do setor cervejeiro de Juiz de Fora em relação à atuação do poder público e das instituições de apoio na governança do APL.

Em relação ao poder público, constatou-se um foco na esfera municipal por parte dos entrevistados. Deste modo, analisando-se a atuação da Prefeitura de Juiz de Fora no que tange à governança do APL, pode-se perceber que a maioria dos entrevistados reconhecem sua importância e sua atuação efetiva, apesar de apontarem alguns empecilhos que ainda podem ser dirimidos ou ao menos minimizados.

Quanto às instituições de apoio, percebe-se uma baixa participação nesse processo de governança, de modo que poucas se destacam nesse sentido. O papel delas ainda pode ser considerado incipiente e com muita sobreposição de ações, denotando a presença de pouca interação entre elas. Desta forma, entende-se que seria importante para o desenvolvimento do APL que mais instituições participassem da coordenação, cada uma trazendo sua *expertise*.

Falando dos empresários, infelizmente observou-se que há baixo envolvimento e que muitos deles ainda não percebem os benefícios do reconhecimento do APL. Num universo de mais de dez cervejarias, apenas três empresários são citados como participativos no processo de governança, tendo apenas um deles sido citado por todos os entrevistados de maneira enfática. Vale destacar que os próprios empresários reconhecem sua participação insatisfatória.

Para apresentar os resultados, optou-se por dividir este subcapítulo de modo que sejam expostas separadamente as percepções dos atores em relação aos demais. Desta forma, serão apresentadas as percepções dos empresários, seguidas pelas percepções dos representantes do poder público e das instituições de apoio. Por fim, será feita uma análise dos pontos de convergência e divergência entre esses apontamentos.

4.2.1 Percepção dos empresários

Antes de abordar a percepção dos empresários quanto à atuação dos atores envolvidos na governança do APL, é importante destacar a percepção que eles têm do setor cervejeiro em Juiz de Fora e sua importância para o desenvolvimento da cidade.

A média de consumo de Juiz de Fora é bem maior que a média nacional em função dessa oferta, em função de uma cultura também. (E1)

Eu acho que está sendo muito legal esse *boom* da cerveja por aqui. [...] agora tem surgido muita cerveja boa na cidade, muita cerveja legal, cerveja que já ganhou prêmio, então eu acho que está sendo muito legal para a cidade, uma vez que Juiz de Fora não tem nenhum produto assim tão significativo. (E6)

Se levarmos em consideração a geração de empregos diretos e indiretos, o setor é sem dúvidas o que mais cresceu nos últimos anos. (E4)

Quando perguntados sobre a atuação do poder público e das instituições de apoio no processo de governança e no desenvolvimento do APL, os empresários apresentaram respostas bem diversificadas, porém, sem deixar de ressaltar uma participação mais efetiva da prefeitura e uma mais frágil por parte das instituições de apoio, tendo poucas sido citadas. Além disso, alguns empresários também demonstraram insatisfação com outros, devido à pouca interação e participação nessa coordenação. Percebe-se ainda uma sobreposição de ações entre os atores, mostrando que ainda existe uma baixa interação entre eles.

Falta coordenação, tem muita coisa que fica sobreposta, que tem dois órgãos fazendo, sobrepondo um o trabalho do outro e falta uma coordenação estratégica dessas coisas. (E5)

Ao darem seu posicionamento sobre a participação das instituições de apoio, os empresários entrevistados citaram aquelas com que tinham algum tipo de relacionamento, ou que ao menos haviam ouvido falar algo sobre sua participação no APL. Foram citadas as seguintes instituições: Sebrae, Abrasel, Senai, Fiemg, Unicerva ZM e ACZ. Além disso, mesmo que ainda não haja participação, outras duas instituições foram citadas como importantes para o desenvolvimento do APL, sobremaneira no aspecto turístico e cultural, sendo elas Juiz de Fora e Região Convention & Visitors Bureau (JFCVB) e Instituto Teuto-Brasileiro William Dilly. Vale destacar que a percepção dos empresários quanto às instituições citadas foi bastante diversificada, tendo como ponto comum o reconhecimento de uma atuação ainda muito incipiente e sobreposta.

Quanto ao poder público, o foco dos empresários entrevistados esteve na Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo da prefeitura de Juiz de Fora (Sedetur) que é a secretaria que atua ativamente no processo de governança do APL, tendo representantes nas reuniões e ações voltadas para o setor. Além disso, alguns apontaram o Conselho Municipal de Turismo (COMTUR), uma vez que todos percebem essa estreita relação entre a cerveja e o turismo na cidade.

Afim de demonstrar tais percepções, tanto em relação ao poder público quanto às instituições de apoio tem-se algumas falas dos empresários entrevistados:

A prefeitura atua bem, mas muito por causa do Marquinho (Sedetur) que está lá e ele gosta dessa área, a Abrasel também vai nas reuniões, o Sebrae não foi em nada, a gente marcou uma reunião com ele, ele furou dez vezes com a gente, até que a gente cansou. (E5)

Os atores que eu vejo que atuam são a Sedetur e algumas micro industrias cervejeiras. (E4)

Cara, a Abrasel até tenta, mas hoje não faz mais nada não. Quem movimentava muito era o Marquinhos, que era da Abrasel, hoje ele é da prefeitura, ele realmente se mata pela gente, tenta fazer os eventos, mas evento sem dinheiro não vira evento. Sebrae eu nunca acreditei. (E3)

Não tem apoio não. Elas (instituições de apoio) apoiam na medida do possível, comercialmente falando. (E6)

As instituições mais citadas pelos empresários, foram Sebrae, FIEMG, devido à uma parceria feita com o Sebrae, e a Abrasel. Porém, mesmo dentre essas, é possível identificar críticas quanto à participação.

A FIEMG e o Sebrae eles não têm interesse em ver o que está sendo feito e integrar ali, eles têm o que eles querem fazer e a gente que tem que se adequar. E não é só a questão de o cara entrar com verba, é presença, é o cara estar junto, debatendo as ideias, construindo junto. É muito questão de presença. (E5)

A Abrasel, por exemplo, já foi mais atuante justamente na época que o Marcos (Sedetur) era diretor executivo, hoje ela se limita à questão de eventos cervejeiros e também isso está em queda por parte da Abrasel. (E1)

Especificamente em relação ao Sebrae, ainda foi possível perceber uma crítica por parte dos empresários entrevistados. Todos levantaram a questão de que havia uma pessoa responsável para lidar com o setor cervejeiro, que tinha afinidade com o setor e já participava das reuniões do APL, mas que foi substituída por outro profissional, considerado muito competente, mas que não tinha essa mesma afinidade. Eles destacaram a importância de que

sejam mantidos os representantes de cada instituição durante as reuniões de governança do APL para que não haja desencontro de informações e repetição de pautas já discutidas para deixar o novo representante ciente.

Vale destacar ainda que, apesar de os empresários não perceberem uma atuação tão efetiva por parte das instituições de apoio, eles reconhecem sua importância para o processo de coordenação. Elas podem ser vistas como facilitadoras do desenvolvimento do APL e da região como um todo, cada uma na sua área de atuação.

Em relação ao poder público, apesar de reconhecerem o importante papel da prefeitura por meio da Sedetur, alguns empresários fizeram críticas quanto à legislação do município, que muitas vezes acabam por colocar barreiras ao desenvolvimento do setor cervejeiro.

A gente precisa de uma mobilização muito grande dos órgãos públicos, principalmente prefeitura. A legalidade de se criar uma fábrica dentro de um bairro comercial, hoje é proibido na cidade. Que é o que foi liberado em Belo Horizonte agora recente. Obviamente não passando por cima do MAPA, tem que ter os registros do MAPA, tem que ter as condições que o MAPA exige.
(E2)

Além disso, um ponto de divergência entre os entrevistados encontra-se no papel do poder público para o desenvolvimento do APL, para uma governança mais avançada. Apesar de todos reconhecerem o papel de destaque da prefeitura, alguns dos empresários entrevistados acreditam mais na iniciativa privada para promover esse desenvolvimento, enquanto outros apostam que o poder público é que deve ser mais atuante, como pode ser apreendido pelas falas dos entrevistados.

Eu sou muito crente na iniciativa privada, eu acho que o problema é dela, é mais dela do que, por exemplo, dos órgãos públicos, que como eu falei, como não existe um órgão só para cuidar de APL, esses órgãos têm demandas próprias, tem outras demandas diversas, eles passam por dificuldades grandes que é natural de entidades públicas e eu acho que o mercado precisa se estruturar, entrar forte, cobrar de quem puder participar, de quem puder ajudar.
(E1)

As empresas privadas não vão ter a iniciativa, isso aí é governo. [...] o negócio é a prefeitura fazer, para ter uma visibilidade de Juiz de Fora, atrair investidores, atrair novos empresários, movimentação, né, atrair o turismo, fomentar os hotéis, os restaurantes, e isso virar uma bola de neve positiva, né.
(E3)

Além de exporem sua percepção quanto à participação das instituições de apoio e do poder público, os empresários entrevistados também avaliaram como é a participação deles próprios e dos demais cervejeiros na coordenação do arranjo. Identifica-se um reconhecimento

de que poucos participam de forma efetiva e no geral apresentam como justificativa dessa baixa adesão o fato de serem multifunções em suas cervejarias.

E é uma coisa que também depende da gente mesmo. Infelizmente é alguém de peito falar “Ô, gente, como é que é? Pô, vamos fazer, não vamos? ”, porque todo mundo é muito ocupado, o problema do micro cervejeiro é que a gente faz tudo, né. Você me perguntou se eu sou o proprietário, mas eu estava fazendo compra agora, eu estava brigando com o cara que não limpou o banheiro, estava olhando os tanques que estão fermentando, aí todo mundo é muito ocupado, então acaba virando essa preguiça. (E6)

Também não participo de nada também. Quando é uma coisa muito importante alguém me procura, mas eu tenho muita coisa para fazer aqui para ficar perdendo tempo com essas reuniõezinhas que não dá em nada. Já fui em muitas até que eu pensei, cara que perda de tempo. Eu tenho que concentrar no meu trabalho aqui, na minha logística, nos milhões de problemas que a gente tem dentro de casa. (E3)

A maioria pensa só no próprio umbigo e não movimenta um braço, um dedo, para poder fazer com que a coisa funcione. Aí fica sempre nas costas de um ou dois. (E2)

Por fim, apesar dessa participação insatisfatória por parte da maioria dos empresários, pode-se constatar um otimismo em relação ao desenvolvimento do APL. Eles entendem que a governança ainda é muito embrionária, mas que ela tende a evoluir.

Mesmo o pessoal não participando a gente vai fazer acontecer com certeza, mesmo sendo triste a gente fazer para os outros colherem também. (E2)

É uma forma de fazer o *link* da iniciativa pública ao seguimento de bebidas, envolvendo vários setores, como turismo, indústria e comércio. (E4)

Eu acredito que o APL vai evoluir, e assim, para mim particularmente, o que mais me interessava era estar criando esse conjunto, essa união, essa associação entre todos, até para a gente conseguir pra cidade ter força, força de negociação, negociação desde tudo, perante ao MAPA, perante a própria prefeitura, negociação com fornecedores, de fornecedor de malte, de fornecedor de garrafa, né. (E6)

No geral, os empresários mostram-se otimistas, percebem que a atuação por parte do poder público e das instituições de apoio ainda pode ser aprimorada e também reconhecem em que pontos eles próprios podem melhorar em prol do desenvolvimento do APL.

4.2.2 Percepção dos representantes do poder público

Em relação à percepção dos representantes do poder público sobre a governança do APL, um primeiro ponto que deve ser destacado é o reconhecimento da relevância do setor

cervejeiro enquanto potencializador do desenvolvimento de Juiz de Fora. Quando questionados, demonstraram uma visão otimista.

A questão da importância para a economia local é enorme, não só numa questão puramente econômica, pelo número de cervejarias que nós temos, pela qualidade de cerveja e quantidade que a cidade oferece, mas por uma questão de uma identidade. Eu acho que a cerveja ela faz parte da identidade da cidade e é um produto turístico local. Então eu acho que para além da economia, a gente tem todo um conceito que pode e deve ser melhor trabalhado na cidade que é a cerveja mesmo como um produto tradicional da cidade de qualidade e um produto turístico. (E14)

Na verdade, a gente só está resgatando um pouco da história, a gente já tinha essa base, entendeu? Essa base já existia. O prefeito costuma dizer brincando, o juiz-forano é um povo metido, porque nós não temos a renda lá em cima, mas nós temos um consumo muito sofisticado. Essas raízes mais profundas, elas interferem no resultado de hoje. A cerveja de Juiz de Fora ela tem uma qualidade espetacular. (E13)

Esse reconhecimento por parte da prefeitura já representa um importante avanço no sentido de que há maior possibilidade de que sejam desenvolvidas ações que contribuam para o setor por parte do poder público municipal.

Analisando-se a forma como os representantes do poder público percebem a participação das instituições de apoio na governança do APL, é possível perceber que são poucas as instituições consideradas atuantes de fato. Ademais, entendem que outras instituições também poderiam ser mais participativas contribuindo para uma interação mais consistente e um fortalecimento do setor.

O que eu percebo é que tem o envolvimento de todas as entidades, mas não há um trabalho em rede com o sentido de fortalecer a cerveja. O Sebrae começou um trabalho há uns anos atrás com um grupo de cervejeiros, né, que eu acho que foi o grande start com a profissionalização, com essa questão da cerveja, a produção e distribuição da cerveja na cidade. A Abrasel depois carrou por um tempo quando o Marquinho (Sedetur) estava lá essas discussões até que se formou esse grupo que encontra, né, que é o grupo da governança do APL, então eu acho que cada um é importante num contexto, mas não há uma união pra um trabalho, um esforço conjunto, o que eu acho que seria perfeito pela importância desse tema. (E14)

As instituições que eu enxergo como participantes são: ACZ, Unicerva, Sebrae, Abrasel, FIEMG, e nós da prefeitura, através da Sedetur e do COMTUR. No plano municipal de turismo isso passa a ter uma relevância também, o tema da cerveja. Percebemos no momento uma necessidade de aproximação com outras instituições, como as agências de receptivos, por exemplo, de pessoas que estejam interessadas em fazer a rota da cerveja, a sua turistificação. (E13)

A partir das falas dos entrevistados percebe-se uma necessidade de que mais instituições de apoio, como universidades e associações voltadas para o turismo, por exemplo, participem do processo de governança do APL. Além disso, uma maior interação entre os atores contribui para evitar que a sobreposição de ações ocorra.

Em relação à participação do próprio poder público, seus representantes percebem sua atuação como importante, principalmente no que tange ao processo de reconhecimento do APL, que ocorreu a partir de uma ação entre prefeitura e governo de Minas Gerais. Ademais, o COMTUR, que está vinculado à Sedetur, apesar de não ter uma relação direta com a governança do APL, é visto como um colaborador no desenvolvimento do setor cervejeiro.

O COMTUR não tem ações específicas para o setor cervejeiro. Na verdade, hoje o COMTUR tem atuado numa frente principal que é o desenvolvimento do plano municipal de turismo. [...] nessa gestão de setembro de 2018 até setembro de 2020 nosso objetivo é entregar esse plano estratégico pronto e validado, legitimado pela câmara de vereadores, para que isso seja mesmo um projeto de lei. [...], mas não teve nenhuma demanda específica sobre essa questão da cerveja discutida no conselho, mas com certeza nesse plano municipal que está sendo construído essa questão vai ser levada em consideração, é uma questão que realmente a gente vê que é um grande produto, um produto turístico da cidade de Juiz de Fora. (E14)

Em relação aos empresários do APL, os entrevistados percebem a participação de poucos e entendem a necessidade de que haja uma maior interação por parte deles. Um ponto de destaque é a questão do número de reuniões, que deve ser diminuído afim de atrair maior adesão.

Alguns cervejeiros são mais visionários, eles percebem a importância desse trabalho em rede, desse trabalho pensando na coletividade e não só no desenvolver o meu negócio, né, da importância de você trabalhar isso como um produto local, mas eu percebo que ainda não se despertou isso em todos os cervejeiros. Mas um grupo forte da cidade sim, de grandes cervejarias que já perceberam que se envolvem nas discussões, que está unido fazendo eventos em conjunto, cervejas em parceria, e isso só tem a agregar, só tem a somar. (E14)

Efetivamente, quem tem participado é o Moita (cervejeiro), e o que eu proponho para o ano que vem é a gente criar um modelo que veio de fora, hoje acho que a gente não tem muita efetividade nesse modelo de muitas reuniões, então o que nós queremos fazer é buscar, com esse diagnóstico, quais são os pontos de convergência e quais são os gargalos. A gente não quer mais discutir, a gente quer criar soluções para os gargalos e apresentar para eles: “Olha, é isso, a solução é essa, o caminho é esse. Querem aderir? Não precisamos ser amigos, não precisamos sentar lado a lado, não precisamos

beijar ninguém. Amigo eu faço no clube, aqui vocês têm negócios e vamos ser pragmáticos. É resultado? Então vamos buscar isso”. (E13)

Nota-se que a prefeitura municipal, principalmente por meio da Sedetur, está diretamente envolvida na governança do APL e seus representantes entendem que é necessária uma maior participação tanto por parte das instituições de apoio quanto, e principalmente, por parte das cervejarias, buscando a evolução do arranjo.

4.2.3 Percepção dos representantes das instituições de apoio

Inicialmente, torna-se relevante destacar o reconhecimento por parte dos representantes das instituições de apoio da importância do setor cervejeiro no desenvolvimento de Juiz de Fora. Quando questionados, todos demonstraram uma visão otimista em relação aos benefícios do setor e ao que ele ainda pode desenvolver.

A gente tem duas grandes questões aí que fazem a gente entender da importância do setor. Uma é a transformação do próprio mercado, o mercado vem sofrendo uma transformação bastante rápida com relação aos hábitos de consumo [...] e, especialmente em Juiz de Fora você tem ainda a cultura dessa produção cervejeira e que isso trouxe à tona o interesse dessas pessoas em trabalharem com a cerveja. Então a gente entende sim que é um negócio promissor por essas duas questões. Você tem público interessado em atuar profissionalmente com o setor e tem o mercado que quer comprar este produto. Então é o que a gente precisa para trabalhar. (E7)

Para nós essa questão já está clara, né, de que existe um número significativo de cervejarias. [...] então é exatamente nessa perspectiva de o setor demonstrar esse crescimento é que a gente entende a importância da gente avançar. (E9)

A gente enxerga que existe realmente um grupo unido em prol de ter uma boa produção. Então esse grupo está disposto a aumentar a produção, a fazer a cidade ser reconhecida nesse quesito e realmente a criar um ponto diferencial. (E12)

Um dos entrevistados, ao se posicionar sobre a importância do setor, ainda lembrou sobre a obrigatoriedade de que as cervejarias estejam devidamente registradas junto ao MAPA, mostrando que são estas que de fato permitem que o APL se desenvolva.

É importante para economia local sim. Tem um número bom de cervejarias reconhecidas pelo MAPA, né, porque a gente que tem outras que não são. Mas eu acho que as que estão dentro da legalidade, vamos dizer assim, acho que é bom, que gira a economia, emprega, é bom para os bares, os bares têm a cerveja artesanal de Juiz de Fora, eu acho que os bares também acham que

isso é um atrativo turístico, eles trabalham bem nessa ideia de valorizar o local, eu acho que é importante. (E8)

O fato de as instituições reconhecerem essa relevância do setor já representa um passo inicial para que tenham interesse em desenvolver e participar de ações alinhadas ao desenvolvimento do APL.

Analisando-se a percepção dos representantes das instituições de apoio, tem-se que aquelas que atuam mais ativamente, reconhecem sua participação no processo de governança do APL, e as que não atuam de forma tão efetiva também reconhecem sua baixa participação.

A Abrasel participa, mas assim tem muito tempo que eu não consigo ir. [...] quando surgiu o grupo da governança era Sebrae, prefeitura e os cervejeiros, e aí um dia eles resolveram que a Abrasel, por fazer os eventos, tinha que estar, aí eu comecei a participar a partir desse dia. (E8)

Hoje a gente não está atuando. Na verdade, a gente tem um projeto que vem com recurso do Procompi, que ele está em execução, é uma parceria do Sebrae com a CNI, e a execução financeira desse projeto hoje ele é da FIEMG. Então, assim, para evitar uma sobreposição de aplicação de recursos o que que a gente está fazendo? Deixa esse recurso que é do Sebrae com a CNI ser executado [...] até março, abril, antes do fim do primeiro semestre se encerram e se esgotam esses recursos e baseado nesse trabalho a gente vai acabar definindo aí quais ações a gente vai desenvolver. (E7)

Na verdade, eu não vejo um apoio efetivo. [...] até porque a gente não tem tanta relação assim. Mas, por exemplo, a Abrasel ajuda muito e vejo uma interação muito boa com a prefeitura, com o departamento de Turismo em relação ao APL da cerveja. Ou seja, depende da instituição de apoio o nível de participação”. (E11)

Nós temos diversas ações. Nós temos cursos, palestras, brasagens [...] a gente tenta dentro do que é possível, porque por mais que a gente tenha bastante associado a gente é pequeno, a nossa capacidade de atingir o público ainda é pequena. (E10)

Desta forma, destacam-se como instituições que já foram ou ainda são atuantes na governança do APL, o Sebrae, a FIEMG (representada pelo Sebrae), a Abrasel e as associações cervejeiras Unicerva e ACZ. A participação do Senai, por exemplo, ainda não ocorre de maneira efetiva, mas já existe uma aproximação com o poder público e com os empresários, para que ela ocorra, como pode ser depreendido da fala de um dos entrevistados.

No que diz respeito ao setor cervejeiro, a gente está em processo de análise a partir de uma demanda que foi mediada pela própria Sedetur, considerando o fato de que nós temos um polo cervejeiro instalado na cidade e há essa demanda por formação profissional, desde os níveis mais básicos até os níveis

mais elaborados. Nós tivemos uma primeira tratativa mediada pela Sedetur com alguns empresários do setor cervejeiro que demandaram que nós fizéssemos um estudo no sentido do Senai começar a oferecer em princípio essa formação mais básica, do profissional que vai atuar no processo produtivo cervejeiro, qualificando adequadamente naquilo que é fundamental em relação ao respeito às normas sobretudo na produção de alimentos, que são normas rigorosas, quanto ao manuseio, além das questões específicas. A gente está em processo de análise de qual investimento isso vai requerer porque o momento do ponto de vista econômico ele é complexo, mas existe possibilidade de parcerias com escolas cervejeiras locais que seriam parceiras do Senai nesse processo. Então hoje a proposta do Senai a partir do fato de existir um APL cervejeiro é de que fazendo esse estudo nós consigamos viabilizar os cursos básicos e obtendo sucesso, ainda que por meio de parcerias, que a gente possa avançar para cursos de maior complexidade. Esse seria o estágio que nós nos encontramos no momento, a partir de uma conversa recente com empresários do setor mediada pela Sedetur. (E9)

Em relação à atuação do poder público, os representantes das instituições reconhecem sua importância na governança, embora alguns tenham feito críticas à legislação municipal.

Juiz de Fora, a lei de uso do solo ela não permite cervejarias em determinados locais. (E10)

É muito difícil fazer evento aqui em Juiz de Fora, né, a prefeitura ela está botando cada vez mais entraves. (E8)

A gente tem algumas dificuldades relativas à própria legislação do município. (E7)

Os entrevistados ainda destacam a pouca participação por parte dos empresários do setor na governança do APL. Eles também entendem que essa baixa adesão dos cervejeiros ocorre, muitas vezes, devido às cervejarias serem de pequeno porte, o que demanda mais trabalho e mais presença dos proprietários em seus estabelecimentos. Já em outros casos, a justificativa que encontram é uma falta de interesse em participar das ações coletivas.

Existe também um problema que é o seguinte, como a maioria dessas empresas, dessas cervejarias, elas não têm grande estrutura, a maioria dos donos ou dos empresários que tocam a empresa, ocupam mais do que uma função. Então é difícil dele sair dali ou então dele se dedicar àquilo dali. (E10)

Em relação às reuniões do APL elas estavam acontecendo toda semana, ninguém vai toda semana. Estava indo eu, Marquinhos (Sedetur) e Moita (cervejaria) toda semana e os outros iam revezando, cada semana aparecia um. [...] é difícil as pessoas porem a mão na massa, mas isso é em todas as instâncias. (E8)

Alguns empresários não vão nas reuniões, outros vão, mas não participam de forma tão ativa e aí aqueles que se esforçam, às vezes depois são penalizados porque com muito esforço eles realizam algumas conquistas, que não tiveram

a colaboração de outros, e no final todos se beneficiam. Isso cria uma frustração que às vezes faz com que aqueles que estavam mais empenhados se desestimulem e às vezes deixem de se empenhar tanto e aí todos perdem, né. (E9)

A participação dos empresários é considerada essencial para o desenvolvimento do APL, desta forma, entendem a necessidade de que esses atores estejam mais presentes nas reuniões e ações desenvolvidas coletivamente.

4.2.4 Pontos de convergência e divergência entre os entrevistados

A partir das entrevistas foi possível analisar e comparar as diferentes percepções dos empresários e dos representantes das instituições de apoio e do poder público em relação ao APL e sua governança. Muitos pontos foram levantados e alguns obtiveram destaque.

Uma primeira convergência é em relação ao reconhecimento da importância do setor cervejeiro para a cidade de Juiz de Fora. Os entrevistados mostraram-se otimistas com o setor e com tudo o que ele ainda pode contribuir para o desenvolvimento do município.

Outro ponto em comum foi a questão da participação ainda incipiente das instituições de apoio na governança do APL. Além de serem poucas as que atuam efetivamente, muitos percebem uma sobreposição de ações entre elas, principalmente devido à pouca interação.

A participação dos empresários também foi considerada ainda muito modesta por todos os entrevistados. São poucos os que participam ativamente das reuniões e ações voltadas para o arranjo. Uma das justificativas apresentadas para essa baixa participação é a fato de os empresários desempenharem diversas funções em suas cervejarias, uma vez que todas elas são micro ou pequenas empresas, com poucos funcionários. Para tentar sanar o problema, apresentaram como solução a diminuição do número de reuniões, com ações mais práticas.

Em relação à prefeitura, apesar de todos reconhecerem o importante papel que ela desempenha na governança do arranjo, sobretudo por meio da Sedetur, um ponto em comum retratado pelos empresários e pelos representantes das instituições de apoio foi a intrincada legislação do município. Tanto para a realização de eventos quanto para a instalação de uma cervejaria, nota-se um grau de exigências muito rigoroso, o que inevitavelmente acaba por interferir de maneira negativa no desenvolvimento do setor.

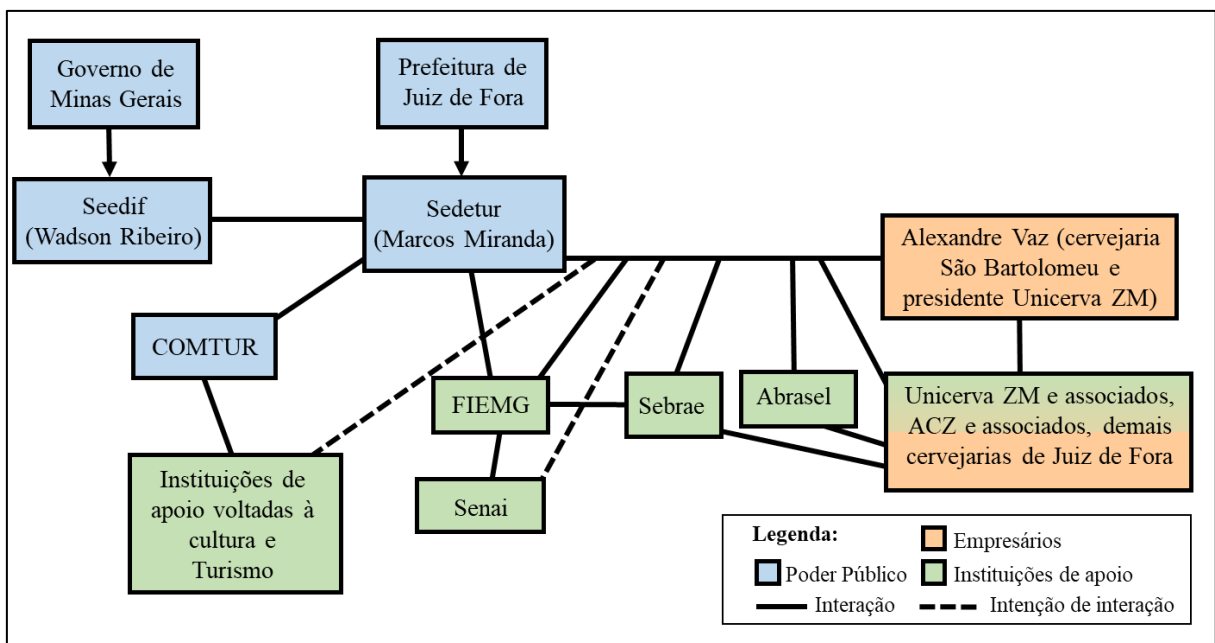
No geral, percebe-se uma grande convergência de percepção entre os entrevistados. Todos reconhecem os pontos positivos que devem ser mantidos e aqueles que podem ser melhorados ou instituídos no sentido de promover o desenvolvimento do APL. Apesar de

alguns empresários e representantes de instituições de apoio não demonstrarem otimismo em relação ao seu desenvolvimento, a maioria mostrou-se confiante. O primeiro passo de reconhecer os gargalos da governança do APL já foi dado, e espera-se que o momento seja de encontrar meios reais de superá-los.

4.3 O processo de governança do APL

A partir das entrevistas e pesquisas documentais realizadas, delineou-se como ocorreu o processo de reconhecimento do APL e como foram estabelecidas as relações entre os atores desde então, conforme Figura 10.

Figura 10 – Reconhecimento do APL e Interações entre os Atores



Fonte: Da autora (2019).

Apesar de o esquema da Figura 10 contar com um número considerável de atores, principalmente se considerarmos o número de cervejarias e instituições de apoio voltadas à cultura e turismo que ali estão representadas, ainda há pouco envolvimento e uma baixa interação entre eles.

A partir de um diálogo entre a Secretaria Extraordinária de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais (Seedif), representando o poder público estadual, e a Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (Sedetur), representando o poder público

municipal, deu-se início ao processo de reconhecimento do APL, que envolveu ainda os empresários cervejeiros e algumas instituições de apoio. A partir da resposta dos entrevistados, nota-se que muitos deles percebem esse reconhecimento mais como uma ação política do que um interesse por parte do governo em de fato promover o desenvolvimento do APL cervejeiro de Juiz de Fora. Após o reconhecimento, não identificaram na esfera estadual nenhuma outra ação para estimular esse desenvolvimento, apenas por parte do poder público municipal.

Fazendo-se uma conexão entre o referencial teórico estudado e a subsequente pesquisa de campo e documental, é possível estabelecer algumas relações de corroboração entre o teórico e o empírico.

Apesar de Storper e Harrison (1991) terem definido os quatro tipos de estruturas de governança a partir das interações entre empresas e fornecedores, é possível fazer uma adaptação à realidade de um APL, a partir da interação entre as empresas que dele fazem parte. Neste caso, a estrutura *Core-ring, with coordinating firm* provavelmente seja a mais próxima da relação que existe entre os empresários cervejeiros, uma vez que há uma empresa “líder”, no sentido de que ela participa mais ativamente das reuniões e da governança em si, mas que depende das demais para o desenvolvimento do APL. Vale lembrar que essa liderança ocorre não por ser a maior empresa do arranjo, mas sim a que demonstra maior interesse pelos assuntos coletivos e pelo desenvolvimento do polo cervejeiro como um todo.

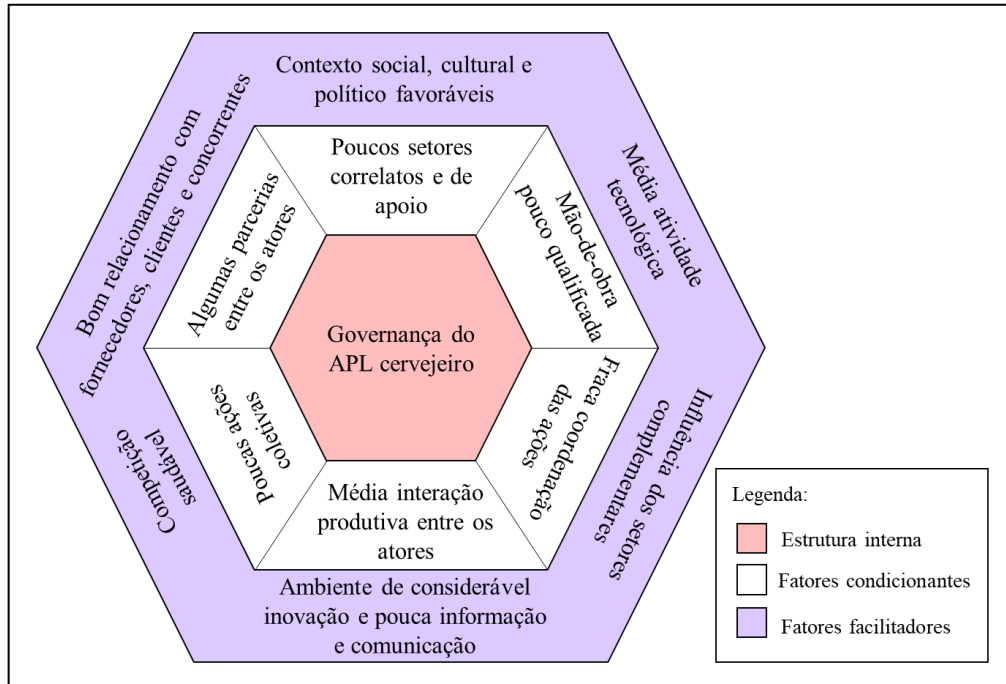
Autores como Villela e Pinto (2009) e Dallabrida (2011) relacionam a governança à cooperação entre os atores e coordenação de interesses comuns. Neste aspecto, o APL estudado ainda precisa de aprimoramento. O grau de cooperação entre eles ainda é incipiente e, apesar de reconhecerem alguns dos interesses comuns, pouco colocam em prática para que sejam atingidos.

Se considerarmos um ponto muito criticado pelos entrevistados quanto à sobreposição de ações entre os atores do APL, comprova-se a abordagem de Dasí (2008) em que entende que a falta de sinergia entre os atores deve ser superada para que não haja inconsistências, ações contraditórias e justaposições.

Quanto às categorias de governança da atividade econômica estabelecidas por Humphrey e Schmitz (2000), entende-se que o APL estudado se desenvolve em nível local a partir de uma governança do tipo público-privada, com redes de políticas locais.

A partir do modelo de formação e desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas proposto por Silva, Castro e Antonialli (2014), estabeleceram-se os fatores condicionantes e facilitadores da governança no APL estudado, conforme Figura 11.

Figura 11 – Formação e Desenvolvimento da Governança do APL Cervejeiro da Microrregião de Juiz de Fora - MG



Fonte: Adaptado de Silva, Castro e Antonialli (2014, p.197)

Dentre os fatores condicionantes, constata-se que nenhum deles se encontra em um nível avançado de desenvolvimento. Existe pouca mão-de-obra disponível, que na maioria das vezes é pouco qualificada, as ações não são coordenadas de maneira efetiva, há pouca interação no sentido de que sejam desenvolvidas ações conjuntas, além de falta de interesse por parte de muitos atores que compõem o APL.

Já os fatores facilitadores encontram-se um nível mais próximo do esperado para que contribuam com o desenvolvimento da governança do arranjo. Apesar de alguns pontos ainda necessitarem de mais atenção, existe um contexto social, cultural e político favorável ao setor cervejeiro na cidade, a competição entre os empresários ocorre de maneira saudável e há certo grau de atividade tecnológica e um ambiente de inovação.

A partir das análises feitas até aqui e relacionando-se a intensidade de interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público e o grau de desenvolvimento da coordenação, no caso do APL estudado a governança ainda é embrionária, conforme Quadro 5. Além de a coordenação do arranjo ainda ser muito incipiente, a interação entre os atores também fica aquém do esperado.

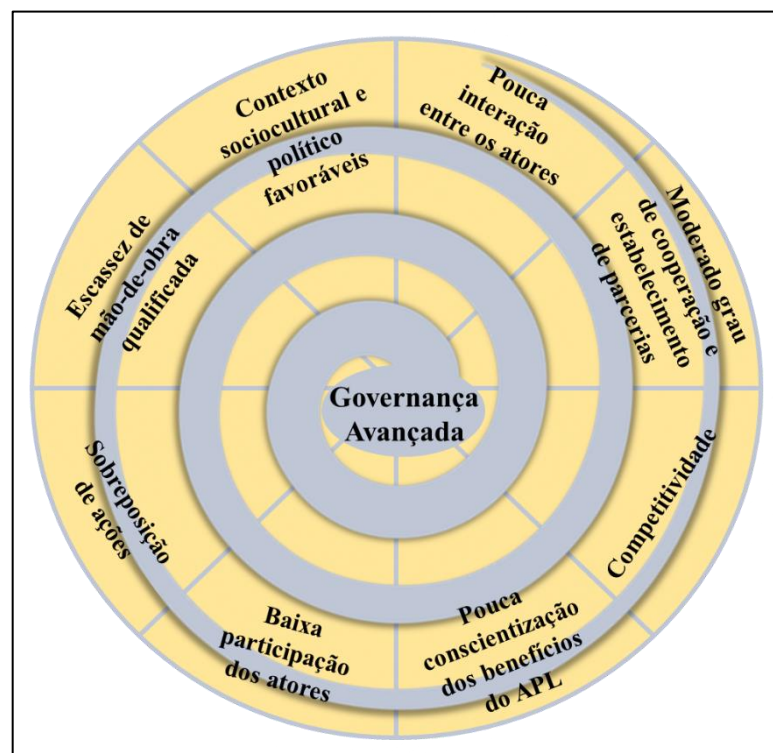
Quadro 5 – Tipologia de Governança do APL Cervejeiro

Tipologia de governança em aglomerações produtivas		Grau de desenvolvimento/maturidade da coordenação	
		Reduzida	Elevada
Intensidade da interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público	Reduzida	Governança Embrionária	Governança Moderada
	Elevada	Governança Frágil	Governança Avançada

Fonte: Adaptado de Silva, Castro e Antonialli (2014, p.198)

Como constatado, a governança no APL cervejeiro estudado ainda é embrionária, devido às suas características. Desta forma, conclui-se, conforme Figura 12, que o espiral de desenvolvimento da governança ainda está em uma de suas primeiras voltas, de forma que as ações ainda precisam ser muito desenvolvidas para que se chegue num grau avançado dessa governança.

Figura 12 – Espiral de Desenvolvimento do APL Cervejeiro



Fonte: Da autora (2019).

Neste momento faz-se mister analisar os obstáculos ao desenvolvimento da governança e do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora como um todo, sugerindo ações para que esses gargalos sejam sanados.

4.4 Obstáculos e sugestão de ações futuras de governança para o APL estudado

A partir dos apontamentos dos entrevistados foi possível aprimorar a compreensão das dificuldades e empecilhos que o APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora enfrenta por ainda estar em fase embrionária de governança. Dessa forma, elaborou-se o Quadro 6 a fim de sugerir ações que contribuam para eliminar ou ao menos diminuir as barreiras relatadas.

Quadro 6 – Sugestão de Ações de Governança Voltadas ao APL de Cervejas Artesanais da Microrregião de Juiz de Fora – MG (Continua)

Situação	Comentários	Ações
APL ainda muito incipiente	Belo Horizonte foi reconhecida como APL depois da gente e o negócio lá está bombando, fizeram um mercado gigante cervejeiro, tem evento todo primeiro sábado do mês lá em Nova Lima, tem muito incentivo. (E03)	Conhecer as boas práticas adotadas em APLs considerados mais desenvolvidos. (<i>Benchmarking</i>)
Falta de cooperação	Eu acredito muito em ações intrínsecas, mas que o pessoal não acredita muito. Que é tipo assim, um trabalho sobre cultura de cooperação, acho que a gente tem que ter um trabalho para melhorar as pessoas que estão envolvidas no APL para conseguir tocar o APL. (E05) Parece que existe um medo por parte de alguns de mostrar qual é o tamanho, o tanto que produz, umas bobagens, mas enfim, cada um é cada um. (E02)	Conscientizar os atores do APL sobre os benefícios da cooperação entre eles, valorizando as ações conjuntas, como compras coletivas, e produção de cervejas colaborativas, por exemplo. Isso permite que haja maior interação entre os empresários e troca de conhecimentos. Essa conscientização pode acontecer por meio de seminários, palestras, entre outros.
Falta de incentivo	A cerveja realmente atrai turista, para visitação de fábrica, alinhar isso com gastronomia, mas depende da prefeitura, depende de um incentivo. O negócio é a prefeitura fazer, para ter uma visibilidade de Juiz de Fora, atrair investidores, atrair novos empresários, movimentação, né, atrair o turismo, fomentar os hotéis, os restaurantes, e isso virar uma bola de neve positiva, né. (E03)	Instituir políticas públicas de apoio e incentivo para o setor cervejeiro, na área de turismo e cultura, por exemplo, estreitando a relação do poder público na governança do APL.

Quadro 6 – Sugestão de Ações de Governança Voltadas ao APL de Cervejas Artesanais da Microrregião de Juiz de Fora – MG (Continua)

Situação	Comentários	Ações
Ações sobrepostas	<p>Falta coordenação, tem muita coisa que fica sobreposta, que tem dois órgãos fazendo, sobrepondo um o trabalho do outro e falta uma coordenação estratégica. (E05)</p> <p>Às vezes entidades se enxergam como concorrentes nesse processo dessa governança, sobreposição de ações, por exemplo, é difícil você falar o seguinte: “Eu não vou atuar no setor porque já tem uma entidade fazendo esse trabalho”. Quando você tem um setor que começa a apresentar uma oportunidade e visibilidade, todo mundo quer investir, todo mundo quer falar, todo mundo quer ser pai da criança (E07)</p>	<p>Atribuir responsabilidades bem definidas aos atores do APL, para que não ocorra sobreposição.</p>
Excesso de reuniões, que geralmente são pouco efetivas e falta organização	<p>Hoje acho que a gente não tem muita efetividade nesse modelo de muitas reuniões. [...] a gente não quer mais discutir, a gente quer criar soluções para os gargalos. (E13)</p>	<p>Diminuir o número de reuniões, porém com mais estímulo à participação e envolvimento dos atores. Elaboração de atas afim de dar mais organização às reuniões. Criar um site do APL, com uma área de acesso restrito aos cervejeiros, instituições de apoio e poder público, com inserção das atas, fóruns, enquetes, para que estejam sempre a par das discussões.</p>
Falta de conscientização sobre o registro no MAPA	<p>Os donos de bares e restaurantes vendiam as cervejas que não tinham registro achando que eles não seriam penalizados se acontecesse algo, mas eles são penalizados sim por estarem comercializando um produto que não está regular. (E08)</p>	<p>Dar continuidade à ação realizada pela Abrasel em parceria com a Unicerva ZM, enviando uma carta de orientação para os bares e restaurantes da cidade, sobre a importância de que as cervejas comercializadas no estabelecimento estejam registradas no MAPA. (Observação: a ação inicial abarcou apenas os associados da Abrasel, portanto a ideia é ampliar o alcance da ação)</p> <p>Em eventos, exigir que as cervejas participantes estejam devidamente registradas.</p>

Quadro 6 – Sugestão de Ações de Governança Voltadas ao APL de Cervejas Artesanais da Microrregião de Juiz de Fora – MG (Continua)

Situação	Comentários	Ações
<p>Falta de conscientização sobre o que é um APL</p>	<p><u>Por parte dos atores do APL:</u> Eu acho que a maioria nem entende o que é um APL. (E8) A gente já tem um APL consolidado e também ainda é muito fluido. Ainda não existe assim, um guia da APL, sabe? Um manual onde você chegue lá e tire suas dúvidas. (E01)</p> <p><u>Por parte da população:</u> A gente precisa muito disso, cada vez mais, a sociedade precisa enxergar esse negócio como um braço da economia da cidade e muitos profissionais, pessoas de visão e mais antenadas já enxergaram, mas a gente precisa levar isso pro povo, precisa que a comunidade perceba isso e aí sim, quando formos reconhecidos pela própria comunidade maciçamente, nós vamos ser reconhecidos fora daqui também. (E01) Não existe conhecimento da população sobre. Eles podem até ter ouvido o nome, porque passou na rede Globo e tudo, mas não existe aquela própria conscientização ou mostrar o que efetivamente é o APL, o que um dia ele pode ser. (E10)</p>	<p>Confecção de uma cartilha sobre o APL e seus benefícios, manual de boas práticas, palestras, entre outros</p> <p>Estreitar a interação com a população a partir dos meios de comunicação (como televisão e redes sociais), mostrando a importância do reconhecimento do APL e seus benefícios diretos e indiretos para a cidade e região.</p>
<p>Legislação do município</p>	<p><u>Em relação a realização de eventos:</u> É muito difícil fazer evento aqui em Juiz de Fora, né, a prefeitura ela tá botando cada vez mais entraves, então ficou inviável. (E08)</p> <p><u>Em relação ao setor cervejeiro:</u> A legalidade de se criar uma fábrica dentro de um bairro comercial, hoje é proibido na cidade. [...] então a cervejaria, independentemente do tamanho [...] ela é indústria e para ser indústria ela não pode ser montada em qualquer lugar da cidade. Então se a prefeitura consegue liberar, por exemplo, ter uma indústria de cerveja pequena no Alto dos Passos, o bar pode produzir sua própria cerveja. Obviamente não passando por cima do MAPA. (E02)</p> <p>A lei de uso do solo ela não permite cervejarias em determinados locais. (E10)</p>	<p>Realizar reuniões entre representantes do poder público municipal e empresários do setor, para que sejam expostos os entraves e a prefeitura possa apresentar soluções. O próprio sancionamento da lei nº13.840, que visa desenvolver a rota turística e cultural das cervejas especiais em âmbito municipal, pode contribuir nesse sentido, fazendo com que a prefeitura dê mais atenção às demandas do setor.</p>

Quadro 6 – Sugestão de Ações de Governança Voltadas ao APL de Cervejas Artesanais da Microrregião de Juiz de Fora – MG (Continua)

Situação	Comentários	Ações
Falta de mão-de-obra	<p>No que diz respeito ao setor cervejeiro, a gente está em processo de análise a partir de uma demanda que foi mediada pela própria Sedetur, considerando o fato de que nós temos um polo cervejeiro instalado na cidade e há essa demanda por formação profissional, desde os níveis mais básicos até os níveis mais elaborados. (E09)</p> <p>Hoje você tem um gap nessa questão da qualificação da mão-de-obra. (E13)</p>	<p>Dar continuidade a ideia de fazer uma parceria entre o Senai e a Cervejaria Escola Mirante para que sejam ofertados cursos de capacitação de mão-de-obra.</p>

Fonte: Da autora (2019).

Espera-se, com as ações sugeridas no Quadro 6, que o APL estudado alcance nível superior de desenvolvimento em relação ao que vivencia atualmente. Deseja-se ainda que haja uma coordenação mais estruturada, de forma que as interações entre empresários e representantes do poder público e das instituições de apoio estejam cada vez mais alinhadas e permitam o desenvolvimento não só do APL como do território como um todo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou analisar a atuação do poder público e das instituições de apoio na governança e no desenvolvimento do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, MG, uma vez que o papel desempenhado por tais agentes pode ser considerado um alicerce no desenvolvimento de aglomerações produtivas.

Para que os objetivos do trabalho fossem atingidos, adotou-se como metodologia a pesquisa qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas, a partir de um roteiro pré-estabelecido, além de pesquisa documental. Para facilitar a compreensão da percepção dos diferentes atores do APL, optou-se por segmentar os entrevistados em três grupos: empresários, representantes do poder público e representantes das instituições de apoio.

À medida que as entrevistas eram feitas e com o auxílio da pesquisa documental, foi possível identificar os atores que integram o APL, como ocorre a interação entre eles, além do grau de coordenação do arranjo. Os entrevistados de cada um dos três grupos expuseram sua percepção em relação a si e aos demais, permitindo uma noção das intensidades de atuação a favor do desenvolvimento do setor cervejeiro da cidade.

Além disso, pode-se identificar quais foram os pontos de convergência e divergência na percepção dos empresários e dos representantes do poder público e das instituições de apoio e, a partir disso, compreender de que forma se dá a governança no APL estudado e o que pode ser feito para que esse processo de coordenação avance.

O estudo contou também com um embasamento teórico abordando os dois principais temas do trabalho: as aglomerações produtivas, mais especificamente os APLs, e a governança, sobremaneira voltada aos aglomerados. Apesar de ter sido encontrado um considerável conteúdo teórico que abarcasse a temática do trabalho, viu-se a oportunidade de desenvolver um espiral de desenvolvimento da governança em aglomerações produtivas, modelo este que tem como objetivo contribuir na compreensão de quais fatores influenciam nessa governança, para que a partir dessa compreensão sejam adotadas ações que resultem em um grau de governança avançado.

Ao empenhar-se em caracterizar o setor cervejeiro foi possível fazer algumas constatações. A cerveja tem grande destaque em relação ao valor de vendas e ao volume produzido no Brasil, por exemplo, além de o país ser o terceiro maior mercado consumidor de cerveja mundial. Destaca-se ainda o número de registros de cervejarias e de produtos junto ao MAPA, que tem apresentado um crescimento exponencial.

Apesar de não haver uma diferenciação clara e oficial entre cervejas industriais e artesanais, estas últimas podem ser definidas como aquelas que em geral são produzidas em menor escala, que utilizam ingredientes tradicionais em sua fabricação, que buscam inovação e refletem aspectos do território em que é produzida. Elas estão muito associadas ao crescimento do setor cervejeiro, uma vez que muito desse crescimento está relacionado a uma mudança no perfil do consumidor brasileiro, que está mais exigente e busca por diferenciação, remetendo ao modo artesanal de fabricação. Sendo assim, a partir da análise das estratégias genéricas propostas por Porter e relacionando-as ao conteúdo estudado, entende-se a cerveja artesanal como um produto que tem como vantagem competitiva a diferenciação, tendo como escopo um alvo reduzido.

As cervejarias de pequeno porte conquistaram recentemente, no ano de 2018, um benefício considerável referente à possibilidade de optarem pelo Simples Nacional. Anteriormente, elas eram taxadas da mesma forma que as grandes indústrias cervejeiras, o que representava um empecilho aos pequenos empresários do setor. Trata-se, portanto, de um importante marco para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas do segmento, despertando o interesse de novos entrantes nesse mercado.

Analisando-se o setor em âmbito estadual, Minas Gerais é o terceiro maior estado em número de cervejarias, desempenhando um importante papel em relação ao desenvolvimento do mercado. Ademais, entre os dez municípios com maior número de cervejarias e com maior densidade cervejeira, três encontram-se no estado, sendo Juiz de Fora um deles.

A relação de Juiz de Fora com as cervejas artesanais tem raízes bastante antigas, que remontam ao século XIX. Os imigrantes alemães e austríacos que vieram para a cidade no final da década de 1850 trouxeram consigo aspectos de sua cultura, sendo a produção e consumo de cerveja um deles. Nesta época, muitos imigrantes dedicaram-se à produção cervejeira, de forma que a cidade tinha uma quantidade expressiva de cervejarias para o período.

Apesar de ter havido um hiato na produção de cerveja da cidade, os anos 2010 trouxeram de volta um maior interesse de empresários em resgatar essa cultura adormecida. Ao longo dos anos a produção cervejeira foi ganhando força e se destacando como um setor promissor para o desenvolvimento do município, até que em 2017 a cidade recebeu por parte do Governo do Estado de Minas Gerais o reconhecimento do Arranjo Produtivo Local das cervejas artesanais da microrregião.

Buscando analisar de que forma ocorrem a coordenação e a interação entre os agentes desse APL e suas diversas percepções, as entrevistas permitiram a constatação dos pontos em

que os empresários, representantes das instituições de apoio e representantes do poder público se aproximam e se distanciam. Os principais pontos abordados foram: o reconhecimento da importância do setor cervejeiro para a cidade de Juiz de Fora, a constatação de que a participação das instituições de apoio na governança do APL ainda é muito incipiente, a sobreposição de ações, a ainda fraca participação dos empresários, justificada pelo fato de terem pouco tempo disponível uma vez que desempenham muitas funções em suas cervejarias, e o importante papel exercido pela prefeitura na governança do arranjo, apesar da intrincada legislação do município.

De modo geral, pode-se identificar uma grande convergência de percepção entre os entrevistados. Todos reconhecem o que deve ser mantido e o que pode ser aprimorado no sentido de promover o desenvolvimento do APL. Apesar de nem todos terem demonstrado otimismo em relação ao seu desenvolvimento, a maioria mostrou-se confiante. Sendo assim, é possível constatar que os atores que compõem o APL já compreenderam quais são os obstáculos à uma governança avançada do arranjo, o próximo passo é efetivar ações que permitam a superação dos mesmos.

Considerando o momento atual da governança do APL estudado, entende-se que ele ainda se encontra em uma fase embrionária, em que há fraca interação produtiva entre empresas, instituições de apoio e poder público e também um baixo grau de desenvolvimento e maturidade da coordenação.

Ao analisarmos os fatores sugeridos pelo espiral do desenvolvimento de aglomerações produtivas para que elas atinjam um nível avançado de governança, proposto neste estudo, percebe-se que há muito a ser aperfeiçoado. Ou seja, pode-se dizer que no caso do APL cervejeiro estudado, os fatores ainda estão no início do espiral, o que sugere uma necessidade de que sejam desenvolvidos em prol de uma coordenação mais efetiva.

Faz-se necessário uma maior interação entre os atores que compõem o arranjo, um maior estímulo à cooperação e à promoção de parcerias, oferta de cursos que permitam a qualificação da mão-de-obra na cidade, despertar maior interesse dos atores para que se envolvam efetivamente em prol dos interesses comuns, ações mais coordenadas afim de evitar sobreposições, além de uma maior conscientização por parte não só dos atores envolvidos diretamente no arranjo como toda a população local em relação aos benefícios trazidos pelo reconhecimento do APL para a cidade.

Como limitação de pesquisa destaca-se a dificuldade para agendamento de algumas entrevistas, uma vez que elas ocorreram entre novembro de 2018 e a primeira quinzena de

janeiro de 2019, período considerado muito atribulado pelos entrevistados. Além disso, outra limitação identificada foi a carência e divergência nos dados encontrados sobre o setor cervejeiro de Juiz de Fora, quanto ao número de cervejarias artesanais, dados relacionados ao impacto na economia, entre outros.

Por fim, sugere-se para estudos futuros que sejam desenvolvidas outras investigações acerca do processo de governança do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, afim de respaldar o que já foi diagnosticado neste estudo e trazer possíveis novas contribuições. Trata-se de um processo em constante mudança, o que demanda uma atualização de pesquisa ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- ABRAMOVAY, R. Para uma teoria dos estudos territoriais. In: ORTEGA, A. C.; ALMEIDA FILHO, N. **Desenvolvimento Territorial, Segurança Alimentar e economia solidária**. Campinas: Alínea, 2007.
- ALBERTO, F. Lei que institui o 'Dia da Cerveja Artesanal Mineira' é sancionada em Juiz de Fora. **G1 Zona da Mata**, 22 de mar. 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/mg/zona-da-mata/noticia/lei-que-institui-o-dia-da-cerveja-artesanal-mineira-e-sancionada-em-juiz-de-fora.ghtml>>. Acesso em: 05 jul. 2018.
- ANTERO, C. A. S. et al. Modelo analítico para a compreensão da governança em arranjos produtivos locais (APLs). **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 12, n. 3, p. 371-396, 2016.
- BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS – BDMG. **Geraminas**. 2019. Disponível em: <<https://www.bdmg.mg.gov.br/credito-micro-empresa/?geraminas>>. Acesso em: 21 fev. 2019.
- BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO – BNDES. **BNDES Microcrédito: Empreendedor**, 2019. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-microcredito-empreendedor>>. Acesso em: 21 fev. 2019.
- BECATTINI, G. Del distrito industrial marshalliano a la “teoría del distrito” contemporánea. Una breve reconstrucción crítica. **Investigaciones Regionales**, v. 1, p. 9-32, 2002.
- BORGATTI, S. P.; FOSTER, P. The network paradigm in organizational research: A review and typology. **Journal of Management**, v. 6, n. 29, p. 991-1013, 2003.
- BRASIL. Lei n.º 8.918, de 14 de julho de 1994. Dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 05 de set. 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8918.htm>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- BRITTO, J. Cooperação interindustrial e redes de empresas. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Org.) **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- CANÇADO, A. C.; TAVARES, B.; DALLABRIDA, V. R. Gestão Social e Governança Territorial: interseções e especificidades teórico-práticas. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 9, n. 3, p. 313-353, 2013.
- CARDOSO, U. C.; CARNEIRO, V. L. N.; RODRIGUES, E. R. A. **APL: Arranjo Produtivo Local**. Brasília: Sebrae, 2014, 48p. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/\\$File/5197.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b8126fa768f69929a146f38122da570b/$File/5197.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2019.
- CASSIOLATO, J. E.; LASTRES H. M. M.; SZAPIRO, M. **Arranjos e sistemas produtivos locais e proposições de políticas de desenvolvimento industrial e tecnológico**. NT 27 – Projeto de pesquisa arranjos e sistemas produtivos locais e as novas políticas. Rio de Janeiro, 2000.

CASSIOLATO, J. E.; SZAPIRO, M.; LASTRES, H. M. M. Caracterização e taxonomias de arranjos e sistemas produtivos locais de micro e pequenas empresas. In: **Relatório de atividades do referencial conceitual, metodológico, analítico e propositivo**. Rio de Janeiro: UFRJ/Sebrae, 2004.

CERVIERI JÚNIOR, O. et al. O setor de bebidas no Brasil. **BNDES setorial**, Rio de Janeiro, n. 40, p. 93-129, set. 2014. Disponível em: <<http://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/3462>>. Acesso em: 14 fev. 2019

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial e desenvolvimento: introdução ao tema. In: _____. (Org.). **Governança territorial e desenvolvimento: descentralização político-administrativa, estruturas subnacionais de gestão do desenvolvimento e capacidades estatais**. Rio de Janeiro: Garamond, 2011.

DALLA-TORRE, M. A. Gobernanza territorial y los Planes de Ordenamiento Territorial: el caso de la provincia de Mendoza, Argentina. **Bitácora Urbano Territorial**, v. 27, n. 1, p. 47-54, 2017.

DASÍ, J. F. Gobernanza territorial para el desarrollo sostenible: estado de la cuestión y agenda. **Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles**, n. 46, p. 11-32, 2008.

DELLAGNELO, E. H. L.; SILVA, R. C. da. Análise de conteúdo e sua aplicação em pesquisa na administração. In: VIEIRA, M. M. F.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 97-118, 2005.

ELZINGA, K. G.; TREMBLAY, C. H.; TREMBLAY, V. J. Craft Beer in the United States: History, Numbers, and Geography. **Journal of Wine Economics**, v. 10, n. 3, p. 242–274, 2015.

FREITAS, E. C.; PRODANOV, C. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

FUINI, L. L. **A Governança em Arranjos Produtivos Locais (APLs): Algumas Considerações Teóricas e Metodológicas**. Geografia (Londrina,) v. 23, n.1, p. 57-83, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, 200 p.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organization studies**, v.16, n.2, p.1-19, 1995.

HUMPRHEY, J.; SCHMITZ, H. **Governance and upgrading: linking industrial cluster and global value chain research**. Brighton: Institute of Development Studies/University of Sussex, 2000. 37 p.

JONES, C.; HESTERLY, W. S.; BORGATTI, S. P. A general theory of network governance: exchange conditions and social mechanisms. **Academy of Management Journal**, v. 22, n. 4, p. 911-945, out.1997.

JUIZ DE FORA. Lei n.º 13.675, de 21 de março de 2018. Institui o Dia da Cerveja Artesanal Mineira, no âmbito do Município de Juiz de Fora, e a inclusão no Calendário Oficial do evento que menciona. **Diário Oficial eletrônico do município de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, MG, 22 de mar. 2018. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=60108>. Acesso em: 17 fev 2019.

JUIZ DE FORA. Lei n.º 13.840, de 06 de fevereiro de 2019. Dispõe sobre a rota turística e cultural das cervejas especiais no âmbito do Município de Juiz de Fora e dá outras providências. **Diário Oficial eletrônico do município de Juiz de Fora**, Juiz de Fora, MG, 07 de fev. 2019. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=66888>. Acesso em: 17 fev. 2019.

KRAFTCHICK, J. F. et al. Understanding beer tourist motivation. **Tourism Management Perspectives**, n. 12, p.41-47, 2014

LAPOLLI, C. **Mercado da Cerveja**. ABRACERVA. 2018. Disponível em: <<https://s3-usa.s3.amazonaws.com/c/308468798/media/5bce100d202c4/mercado%20da%20cerveja%20018.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2019

MAESTRINI, A. H. **Cerveja, Alemães e Juiz de Fora**. Juiz de Fora: Autobahn, 2015, 262 p.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011, 768 p.

MARCUSSO, E. F.; MÜLLER, C. V. Anuário da Cerveja no Brasil 2018: Crescimento e Inovação. **MAPA**. 2018. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-cerveja-no-brasil-2018>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

MARSHALL, Alfred. **Princípios da Economia**. São Paulo: Abril Cultural, 1982, 272 p.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – MAPA. **A cada dois dias uma nova cervejaria abre as portas no Brasil**. 28 de jan. 2019. Disponível em: <<http://www.agricultura.gov.br/noticias/a-cada-dois-dias-uma-nova-cervejaria-abre-as-portas-no-brasil>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA, INDÚSTRIA, COMÉRCIO EXTERIOR E SERVIÇOS - MDIC. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. Versão para Discussão do GT Interministerial Versão Final, 14 de abr. 2004. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1234181254.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. **APL**. 18 de jan. 2018. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/arranjos-produtivos-locais>>. Acesso em: 19 jan. 2018.

MENDONÇA, F. M. et al. Condicionantes territoriais para formação, desenvolvimento e estruturação de arranjos produtivos locais: um estudo comparativo em APLs de confecção do Estado de Minas Gerais. **Revista de Administração e Inovação**, v. 9, n.3, p. 231-256, 2012.

MONTEIRO, M.; REGIS, H.; MELO, P. de. Redes sociais: o caso dos confeccionistas do APL de Santa Cruz do Capibaribe - PE. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 15, n. 4, p. 49-65, out./dez. 2010.

OBSERVATÓRIO BRASILEIRO DE APL - OBAPL. **Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais**. 2004. Disponível em: <http://portalapl.ibict.br/export/sites/apl/galerias/biblioteca/dwnl_1289322946.pdf>. Acesso em: 09 de jun. 2018.

OLIVEIRA, S. R. de; PICCININI, V. C. Validade e reflexividade na pesquisa qualitativa. **Cadernos EBAPE. BR**, v.7, n.1, p. 89-98, mar. 2009.

ORTEGA, A. C. **Territórios deprimidos: desafios para as políticas de desenvolvimento rural**. Campinas: Alínea, 2008.

PARRILLI, M. D.; SACCHETTI, S. Linking learning with governance in networks and clusters: key issues for analysis and policy. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 20, p. 387-408, Jul. 2008.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

_____. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

_____. Clusters and the new economics of competition. **Harvard Business Review**, p.77-90, 1998b.

_____. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PJF – PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **JF tem primeiro Arranjo Produtivo Local reconhecido pelo Governo de Minas**. Portal de Notícias. 26 de maio 2017. Disponível em: <<https://pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=57187>>. Acesso em: 24 fev. 2019.

PJF – PREFEITURA DE JUIZ DE FORA. **Reconhecimento das cervejarias artesanais de JF faz um ano com avanços no setor**. Portal de Notícias. 18 de maio 2018. Disponível em: <<https://www.pjf.mg.gov.br/noticias/view.php?modo=link2&idnoticia2=60684>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

PUPPIM DE OLIVEIRA, J. A.; JABBOUR, C. J. C. Environmental Management, Climate Change, CSR, and Governance in Clusters of Small Firms in Developing Countries: Toward an Integrated Analytical Framework. **Business & Society**, v.55, n.1, p.130-151, 2015.

RFB – RECEITA FEDERAL DO BRASIL. **Comitê Gestor aprova a Resolução 135 e a Recomendação 7**. 28 de ago. 2017. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/noticias/noticiacompleta.aspx?id=415AD600-7D43-4E55-971B-55DF99E95EF3>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

_____. **Simples Nacional: Perguntas e Respostas**. 3 dez 2018. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Arquivos/manual/PerguntaoSN.pdf>>. Acesso em: 13 fev 2019.

SACHS, I. **Inclusão social pelo trabalho: desenvolvimento humano, trabalho decente e o futuro dos empreendedores de pequeno porte**. Rio de Janeiro: Garamont. 2003.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. Clustering and industrialization: Introduction. **World Development**, v. 27, n. 9, p. 1503-1514, 1999.

SCHNEIDER, S. A abordagem territorial do desenvolvimento rural e suas articulações externas. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n.11, p. 88-125, jan./jun., 2004.

SCHNEIDER, S.; TARTARUGA, I. G. P. Territorio y enfoque territorial: de las reformas cognitivas a los aporte aplicados al analisis de los processos rurales. In: MANGANAL, M.; NEIMAN, G.; LATUADA, M. (Orgs). **Desarrollo rural, organizaciones, instituciones y territorios**. Buenos Aires: Ciccus, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESA – SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**. Sebrae, 2013. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **Microcervejarias**. Sebrae, 2016. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8818d2954be64fcda8628defef1f70f8/\\$File/7503.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/8818d2954be64fcda8628defef1f70f8/$File/7503.pdf)>. Acesso em: 22 fev. 2019.

SILVA, I. C. da. **Governança nas aglomerações produtivas**: um estudo no setor de vestuário de Divinópolis – Minas Gerais. Lavras: UFLA. 2011.

SILVA, I. C.; CASTRO, C. C.; ANTONIALI, L. M. Governança nas aglomerações produtivas: proposição de um modelo teórico de análise da trajetória de formação e desenvolvimento da coordenação. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 10, n. 1, p. 183-205, jan./abr., 2014.

SINDICATO NACIONAL DA INDÚSTRIA DA CERVEJA – SINDICERV. **O setor em números**. 2018. Disponível em: <<https://sindicerv.com.br/o-setor-em-numeros/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

STORPER, M.; HARRISON, B. Flexibility, hierarchy and regional development: The changing structure of industrial production systems and their forms of governance in the 1990s. **Research Policy**, v. 20, n. 5, p. 407-422, 1991.

SUZIGAN, W.; GARCIA, R.; FURTADO, J. Estruturas de governança em arranjos ou sistemas locais de produção. **Gestão & Produção**, v. 14, n. 2, p. 425-439, 2007.

TAKEDA, Y. et al. An analysis of geographical agglomeration and modularized industrial networks in a regional cluster: A case study at Yamagata prefecture in Japan. **Thechnovation**, v. 28, p. 531-539, 2008.

VILLELA, L. E.; PINTO; M. C. S. Governança e gestão social em redes empresariais: análise de três arranjos produtivos locais (APLs) de confecções no estado do Rio de Janeiro. **Revista da Administração Pública**, v. 43, n. 5, p. 1067-1089, 2009.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista destinada ao poder público e instituições de apoio relacionados ao APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora - MG

1. Identificação:

- Nome da instituição
- Cargo do entrevistado

2. Traços da instituição:

- Qual o foco de atuação da instituição?
- A instituição promove ações especificamente para o setor cervejeiro? Quais?

3. Sobre o setor

- Na sua concepção, há um número significativo de empresas que atuam no setor cervejeiro na microrregião de Juiz de Fora?
- O setor pode ser considerado importante para a economia local?
- Qual a sua percepção quanto ao reconhecimento do APL de cervejas artesanais? Foi algo positivo para a cidade?

4. Competitividade:

- O que você acredita ser essencial para que uma empresa do setor seja competitiva?
- Como você enxerga a relação entre essas empresas? (mais como concorrentes ou parceiras, por exemplo)

5. Governança:

- Como você percebe o processo de coordenação do APL de modo geral?
- De que forma você enxerga a participação das entidades de apoio e do poder público nesta coordenação? Existe uma atuação efetiva?
- Quais atores você considera mais atuantes nesse processo?
- Quanto às decisões das ações relacionadas ao APL como um todo, todos os agentes têm o mesmo grau de participação ou há uma tendência de que algumas empresas estejam mais à frente dos processos decisórios?
- Você considera que exista uma interdependência entre as empresas do arranjo?

- Existe perspectiva de evolução (crescimento/desenvolvimento) do APL? Quais as estratégias para que isso ocorra?

6. Extra:

- Você gostaria de fazer algum adendo ao que foi discutido nesta entrevista?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista destinada aos empresários integrantes do APL de cervejas artesanais da microrregião de Juiz de Fora, MG

1. Identificação:

- Nome da empresa
- Cargo do entrevistado
- Dados da empresa (endereço, telefone, produtos/serviços que comercializa)

2. Traços da empresa:

- Há quanto tempo a empresa está no mercado?
- Qual o foco de atuação?
- Qual o tamanho da empresa/número de funcionários?
- Qual a motivação para o estabelecimento da empresa no setor cervejeiro?
- A empresa produz marca própria?
- Qual o foco de atuação? (mercado regional, nacional, exportação, etc.)
- Qual a capacidade instalada de produção de sua cervejaria (em litros)?
- Qual o volume médio de cerveja (em litros) que você tem conseguido colocar no mercado?
- Sua cervejaria abriga cervejeiros ciganos?

3. Sobre o setor

- Na sua concepção, há um número significativo de empresas que atuam no setor cervejeiro na microrregião de Juiz de Fora?
- O setor pode ser considerado importante para a economia local?
- Qual a sua percepção quanto ao reconhecimento do APL de cervejas artesanais? Foi algo positivo para a cidade?

4. Competitividade

- O que você acredita ser essencial para que uma empresa do setor seja competitiva?
- Como você enxerga a relação entre os cervejeiros da cidade? (mais como concorrentes ou parceiras, por exemplo)
- Há de fato uma interação entre as empresas que constituem o APL? Em caso positivo, como você a percebe?

5. Governança:

- Como você percebe o processo de coordenação do APL de modo geral?
- De que forma você enxerga a participação das entidades de apoio e do poder público nesta coordenação? Existe uma atuação efetiva?
- Quais atores você considera mais atuantes nesse processo?
- Quanto às decisões das ações relacionadas ao APL como um todo, todos os agentes têm o mesmo grau de participação ou há uma tendência de que algumas empresas estejam mais à frente dos processos decisórios?
- Você considera que exista uma interdependência entre as empresas do arranjo?
- Existe perspectiva de evolução (crescimento/desenvolvimento) do APL? Quais as estratégias para que isso ocorra?

6. Extra:

- Você gostaria de fazer algum adendo ao que foi discutido nesta entrevista?

APÊNDICE C – Termo de consentimento livre e esclarecido para publicação de resultados de pesquisa



UNIVERSIDADE FEDERAL DE LAVRAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
GESTÃO ESTRATÉGICA, MARKETING E INOVAÇÃO
PESQUISA DE DISSERTAÇÃO

**Governança em Aglomerações Produtivas: O Caso das Cervejas Artesanais da
Microrregião de Juiz de Fora – MG**

Mestranda: Laura Junqueira Vargas
Orientador da pesquisa: Prof. Dr. Luiz Marcelo Antonialli
Departamento de Administração e Economia – DAE

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO PARA
PUBLICAÇÃO DE RESULTADOS DE PESQUISA**

Eu, _____, portador do documento de identidade número _____, declaro que estou de acordo com a publicação dos resultados relativos à pesquisa realizada, sendo-me garantido o sigilo quanto à minha identificação e da empresa/instituição que represento.

Juiz de Fora, ____ de _____ de 2018.

Assinatura do participante