

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ELAINE APARECIDA DE PAULA

**A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS COMO UMA ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE  
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ARRANJO  
PRODUTIVO LOCAL DAS CERVEJARIAS DE JUIZ DE FORA - MG**

JUIZ DE FORA  
2019

ELAINE APARECIDA DE PAULA

**A FORMAÇÃO DE ALIANÇAS COMO UMA ESTRATÉGIA PARA OBTENÇÃO DE  
VANTAGEM COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO SOBRE O ARRANJO  
PRODUTIVO LOCAL DAS CERVEJARIAS DE JUIZ DE FORA - MG**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentada à Faculdade de  
Administração e Ciências Contábeis da  
Universidade Federal de Juiz de Fora,  
como requisito parcial à obtenção do  
título de Administradora.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dra. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

JUIZ DE FORA  
2019

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Paula, Elaine Aparecida de.

A formação de alianças como uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva : um Estudo de Caso sobre o arranjo produtivo local das cervejarias de Juiz de Fora - MG / Elaine Aparecida de Paula. -- 2019.

56 p.

Orientadora: Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, 2019.

1. Arranjo produtivo local. 2. Estratégia competitiva. 3. Cadeia produtiva. I. Dusi, Cristina Sayuri Côrtes Ouchi, orient. II. Título.



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria**

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2019.

Assinatura manuscrita em azul da Elaine Aparecida de Paula.

---

Elaine Aparecida de Paula

---

<sup>1</sup> LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano ou multa.

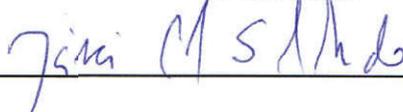
## ATA DE DEFESA DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Aos três dias dia do mês de dezembro de 2019, nas dependências da Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal de Juiz de Fora, reuniu-se a banca examinadora formada pelos professores abaixo assinados para examinar o Trabalho de Conclusão de Curso de *Elaine Aparecida de Paula*, discente regularmente matriculada no Bacharelado em Administração sob o número 201546037, intitulado *A formação de alianças como uma estratégia para obtenção de vantagem competitiva: um estudo de caso sobre o arranjo produtivo local das cervejarias de Juiz de Fora - MG*. Após a apresentação e consequente deliberação, a banca examinadora se reuniu em sessão fechada, considerando a discente aprovada. Tal conceito deverá ser lançado em seu histórico escolar quando da entrega da versão definitiva do trabalho, impressa e em meio digital.

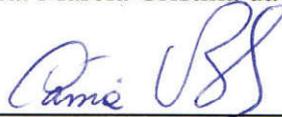
Juiz de Fora, 03 de dezembro de 2019.



Profa. Dra. Cristina Sayuri Côrtes Ouchi Dusi  
Orientadora



Profa. Dra. Marcia Cristina da Silva Machado



Profa. Dra. Cássia Viviani Silva Santiago

## AGRADECIMENTOS

A entrega deste TCC representa não só o estudo realizado sobre o Arranjo Produtivo Local de Juiz de Fora, um trabalho marcado por muita dedicação e descobertas de uma nova zona de conhecimento. Representa também o fim de uma etapa marcada por incontáveis aprendizados, abdições, alegrias e muitos momentos de superação.

Agradeço à Deus por me manter erguida quando pensei em fracassar, que enalteceu minhas virtudes e me fez ainda mais forte. Tantas conquistas que contribuíram muito para a Elaine de hoje.

À minha queridíssima família pelo imensurável apoio, por ser fonte de orgulho e inspiração. Vocês entenderam as minhas ausências e lutaram comigo a cada dia.

Ao Luiz Carlos que me inspira e muito contribui para o meu crescimento multidisciplinar. Um parceiro essencial no amor, na amizade, na contribuição para a entrega deste trabalho e nas noites de WAR, Fórmula 1 e Diablo.

Agradeço à minha orientadora por ter guiado e instruindo no melhor direcionamento deste trabalho, sendo uma parceira entusiasta no tema proposto.

Agradeço aos amigos e aos que gentilmente contribuíram para a realização deste trabalho. Foi um prazer enorme aprender sobre o Arranjo Produtivo Local e entender como se deu o processo de reconhecimento das cervejarias mineiras. Com muito orgulho defendo este estudo, e todo o trabalho realizado pelas inúmeras frentes que atuam na cadeia do APL de Juiz de Fora, cidade esta que me acolheu durante os cinco anos do curso de Administração.

Por fim, desejo que a Administração me permita gerenciar com maestria a locomotiva que move o mundo dos bons negócios, transportando virtudes valiosas em seus vagões, permitindo a contemplação da paisagem e a interação com os belíssimos passageiros até a estação final.

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como os empreendimentos cervejeiros de Juiz de Fora/MG podem alcançar uma vantagem competitiva por meio de uma aliança estratégica caracterizada por um Arranjo Produtivo Local (APL), e quais os desafios presentes nesta iniciativa. Para alcançar este objetivo foi realizada uma pesquisa qualitativa-descritiva cujo método é um estudo de caso e os instrumentos de coleta utilizados foram análise documental e entrevistas com cinco agentes do APL, sendo estes divididos em três blocos de atuação: cervejarias, representadas pelas cervejarias São Bartolomeu e Escola Mirante; órgãos de fomento, pela Prefeitura de Juiz de Fora e pelo Sebrae / MG; por fim, fornecedores, representada pela Iruam Máquinas e Equipamentos. O resultado da pesquisa sugere a institucionalização da União Cervejeira da Zona da Mata (UNICERVA) como um fator chave para o desenvolvimento do APL e para a obtenção de vantagem competitiva; reconhece a necessidade da realização de um trabalho de comunicação para divulgar a cultura cervejeira do município de Juiz de Fora e região; e reitera a importância do apoio mútuo entre entidades, órgãos de promoção e desenvolvimento, além das próprias cervejarias, visando alavancar a produtividade e gerar competitividade.

**Palavras-chave:** Arranjo Produtivo Local, Estratégia Competitiva, Cadeia Produtiva.

## ABSTRACT

This paper aims to analyze how the breweries from Juiz de Fora / MG can achieve a competitive advantage through a strategic alliance characterized by a Local Productive Arrangement (LPA), and what are the challenges present in this initiative. To achieve this objective, a qualitative-descriptive research was performed, which is a case study method and the collection instruments used for document analysis and interviews with five LPA agents, which are divided into three blocks: breweries, represented São Bartolomeu and Escola Mirante breweries; development agencies, by the City of Juiz de Fora and by Sebrae / MG; Finally, suppliers, represented by Iruam Machinery and Equipment. The research result suggests the institutionalization of the União Cervejeira da Zona da Mata - UNICERVA - (*Zona da Mata Brewing Union*) as a key factor for the development of the LPA and for obtaining competitive advantage; recognizes the need to carry out a communication work to spread the beer culture of Juiz de Fora and its region and reiterates the importance of mutual support between entities, promotion and development agencies, as well as the breweries themselves, aiming to leverage productivity and generate competitiveness.

**Keywords:** Local Productive Arrangement, Competitive Strategy, Productive Chain.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 - Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais.....            | 21 |
| Figura 2 - Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerações territoriais.....  | 22 |
| Figura 3 - Total de cervejarias registradas por ano.....                               | 27 |
| Figura 4 - Evolução da quantidade de cervejarias por estado.....                       | 28 |
| Figura 5 - Volume e densidade de cervejarias por município.....                        | 28 |
| Quadro 1 - Amostra de Cervejarias Artesanais do APL de cerveja de Juiz de Fora/MG..... | 33 |
| Quadro 2 - Descrição dos entrevistados por bloco de atuação.....                       | 36 |

## LISTA DE SIGLAS

|             |   |
|-------------|---|
| ABRASEL ZM  | Associação Brasileira de Bares e Restaurantes Regional Zona da Mata                 |
| ACZ         | Associação dos Cervejeiros da Zona da Mata  |
| APL         | Arranjo Produtivo Local   |
| CODEMIG     | Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais                              |
| FIEMG       | Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais                                  |
| GDI MATA    | Grupo de Trabalho, Desenvolvimento e Inovação da Zona da Mata                       |
| MAPA        | Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento                                 |
| MPE         | Micro e Pequena Empresa   |
| ODS         | Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  |
| ONU         | Organização das Nações Unidas   |
| PCIR        | Programa de Competitividade Industrial Regional                                     |
| SEBRAE      | Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas                            |
| SEDETTUR    | Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo                         |
| SEEDIF      | Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais |
| SINDBEBIDAS | Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais    |
| UNESCO      | Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura                    |
| UNICERVA    | União Das Cervejarias Da Zona Da Mata   |

## SUMÁRIO

|            |   |           |
|------------|---|-----------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.1</b> | <b>Alianças estratégicas .....</b>                                      | <b>14</b> |
| 2.1.1      | Arranjos Produtivos Locais (APL) .....                                  | 16        |
| 2.1.2      | Exemplos de Arranjos Produtivos Locais.....                             | 22        |
| <b>2.2</b> | <b>O mercado de cerveja no Brasil .....</b>                             | <b>25</b> |
| <b>2.3</b> | <b>O mercado de cerveja de Minas Gerais .....</b>                       | <b>29</b> |
| <b>2.4</b> | <b>O mercado de cerveja de Juiz de Fora / MG.....</b>                   | <b>32</b> |
| <b>3</b>   | <b>METODOLOGIA.....</b>   | <b>35</b> |
| <b>4</b>   | <b>ESTUDO DE CASO: O APL DE CERVEJA DE JUIZ DE FORA/MG .....</b>        | <b>37</b> |
| <b>4.1</b> | <b>Pesquisa de Campo.....</b>   | <b>37</b> |
| 4.1.1      | Cervejaria São Bartolomeu.....  | 37        |
| 4.1.2      | Cervejaria Escola Mirante.....  | 40        |
| 4.1.3      | Prefeitura de Juiz de Fora.....   | 41        |
| 4.1.4      | SEBRAE / MG .....   | 43        |
| 4.1.5      | Iruam Máquinas e Equipamentos .....                                     | 44        |
| <b>4.2</b> | <b>Análise do APL de Produção de Cerveja de Juiz de Fora / MG .....</b> | <b>45</b> |
| <b>5</b>   | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>                                       | <b>49</b> |
|            | <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                  | <b>51</b> |
|            | <b>APÊNDICE A – ENTREVISTA AOS REPRESENTANTES DAS CERVEJARIAS ...</b>   | <b>56</b> |
|            | <b>APÊNDICE B – ENTREVISTA AOS REPRESENTANTES DOS ÓRGÃOS DE</b>         |           |
|            | <b>FOMENTO.....</b>   | <b>57</b> |
|            | <b>APÊNDICE C – ENTREVISTA AO REPRESENTANTE DE FORNECEDORES.....</b>    | <b>58</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

O processo de transição dos modelos produtivos baseados na mão-de-obra artesanal para os modelos mecanizados se iniciou com a Revolução Industrial e foi marcado por importantes inovações, tais como o modelo fordista de produção em massa. A substituição das ferramentas pelas máquinas, da energia humana pela energia motriz e do modo de produção doméstico pelo sistema fabril foi sendo incorporado pela alta burguesia que detinha as maiores riquezas (PACAGNAM, 2006).

Os artesãos de então se viram ameaçados com tamanha agilidade com que a economia mudava, enaltecendo substancialmente as diferenças de poder e de bens monetários. Sob a ótica da Administração Científica, as ideias da divisão e especialização do trabalho representaram um importante meio para aumento da vantagem competitiva de cadeias de produção. Os fabricantes que ainda realizavam a produção artesanal começaram a se especializar, focando seus esforços em pequenas partes de um todo, a fim de acompanhar os avanços da indústria (PACAGNAM, 2006).

Em vistas do alto nível de rivalidade e a facilidade em ter seus produtos e/ou serviços copiados, muitas empresas se verticalizaram. O objetivo era controlar toda a cadeia de valor e minimizar os riscos da concorrência. Fusões e aquisições (estratégias de integração horizontal) também foram alternativas encontradas pelas empresas para fazer frente aos concorrentes (PACAGNAM, 2006).

A cooperação tem sido considerada um fator chave para a sobrevivência e o bom desempenho das empresas que fazem parte de redes, dadas as características mercadológicas cada vez mais competitivas e exigentes, como abordado por Kushima e Bulgacov (2006). Atualmente, a formação de parcerias e a cooperação entre empresas, na forma de redes de relacionamento, tem se destacado como um processo estratégico voltado para atender às exigências e crescente nível de competitividades de mercados globais.

Como destacam Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000, p. 188), com a rápida ascensão dos relacionamentos cooperativos, a formação de estratégias deixa os limites exclusivos da organização isolada e torna-se um processo conjunto, para ser desenvolvido com parceiros, que compartilham suas forças e competências de forma a competir em um mercado mais amplo. A adoção de estratégias cooperativas, ao possibilitar que competição e a cooperação ocorram simultaneamente, possibilita uma

gama maior de escolhas e expande as zonas de atuação de empresas (HOSKISSON *et. al.*, 2009; MINTZBERG, AHLTRAND e LAMPEL, 2010, p. 125; PORTER, 1999).

A participação dinâmica em aglomerações produtivas contribui para um crescimento mais sólido e bem alicerçado, baseado em elos construtivos, de confiança e ajuda mútua. Vargas (2002) também destaca a importância desta interação vinculada à visão sistêmica e integrativa do processo de inovação. Nesse sentido, a capacidade de desenvolver e aplicar novos conhecimentos transcende a esfera da firma individual, demandando um envolvimento sistêmico entre instituições de diferentes segmentos.

O presente estudo tem por objetivo analisar como os empreendimentos cervejeiros de Juiz de Fora / MG podem alcançar uma vantagem competitiva por meio de uma aliança estratégica caracterizada por um Arranjo Produtivo Local, e quais os desafios desse processo.

Com este propósito, faz-se necessário notar os seguintes objetivos específicos: verificar como ocorreu o processo de reconhecimento da cadeia produtiva cervejeira de Juiz de Fora como um APL; identificar as competências produtivas do arranjo e analisar as dificuldades enfrentadas enquanto um APL; identificar as lacunas a serem preenchidas para que o APL se desenvolva e obtenha maior vantagem competitiva e verificar como os órgãos de fomento com vistas ao desenvolvimento podem apoiar o Arranjo Produtivo em questão.

A importância do estudo da constituição de um APL no polo cervejeiro de Juiz de Fora, na Zona da Mata mineira, diz respeito a diversos fatores, dentre os quais são destacados como os mais importantes:

- a. a cooperação das Micro e Pequenas Empresas (MPE) é uma iniciativa que possibilita a criação de valor para toda a cadeia de produção;
- b. a criação de vantagem competitiva para as empresas da cadeia de produção cervejeira de Juiz de Fora depende, cada vez mais, do compartilhamento de ideias e recursos tecnológicos, da ampliação do poder de barganha para com os fornecedores e da combinação de recursos e capacidades entre seus componentes, tal como quando ocorre com a formação de um APL;
- c. as cervejarias juizforanas já possuem relevância econômica e geram notáveis impactos socioculturais na região;

- d. o papel da UFJF – Universidade Federal de Juiz de Fora – envolve pensar o seu entorno e discutir sobre o impacto regional de cadeias de produção tal como a de produção cervejeira;
- e. esforços na estruturação do APL de produção de cerveja estão sendo adotados, tal como o papel do Grupo GDI Mata, que visa o fortalecimento das atividades estabelecidas no espaço econômico regional, potencializando os estudos e ações integradas na região, e da Escola Cervejeira do Mirante, que investe na formação de novos produtores de cerveja e procura garantir a reprodução das melhores práticas de mercado.

Para alcançar o objetivo de pesquisa do presente estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa-descritiva cujo método é um Estudo de Caso e os instrumentos de coleta utilizados foram análise documental e entrevistas. O detalhamento dos aspectos metodológicos será feito no capítulo 3 deste trabalho.

Este trabalho se divide em cinco capítulos, dos quais o primeiro trata da conceituação do estudo proposto e seus objetivos gerais e específicos, bem como retratar sua importância para o meio acadêmico e social, além da metodologia empregada para este estudo.

A pesquisa bibliográfica a respeito do tema é elaborada no capítulo 2 e tem como objetivo apresentar os embasamentos teóricos do estudo e conceituar a temática de Arranjo Produtivo Local. Além disso, nesta seção serão apresentados os mercados cervejeiros na visão nacional, estadual e local, no intuito de expor dados estatísticos sobre o setor da bebida. Os aspectos metodológicos da pesquisa serão apresentados no capítulo 3.

O capítulo 4 irá expor os dados levantados na pesquisa de campo realizada com cada bloco de atuação, a saber: cervejaria, órgãos de fomento e fornecedor. A partir deste levantamento, uma análise do caso é elaborada com a finalidade de estabelecer relações entre o entendimento dos agentes locais e de conceitos globais a respeito do funcionamento de um APL, além de identificar oportunidades e problemas pertinentes ao APL de produção de cerveja de Juiz de Fora/MG.

Finalmente, a avaliação do atendimento ao objetivo da pesquisa, juntamente com as recomendações de trabalhos futuros é apresentada no capítulo 5, após o qual são apresentadas todas as referências de apoio utilizadas no trabalho.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção tem o objetivo de apresentar os conceitos e estudos sobre o tema aliança estratégica, tratando-se especificamente do tipo Arranjo Produtivo Local. Em seguida, são apresentadas informações sobre o mercado cervejeiro no Brasil, as informações mercadológicas deste segmento em Minas Gerais e, por fim, um levantamento sobre o mercado cervejeiro de Juiz de Fora e como ocorreu este processo de reconhecimento como um Arranjo Produtivo Local.

### 2.1 Alianças estratégicas

A formação de alianças originou-se como uma importante estratégia econômica e política para enfrentar as dificuldades mercadológicas e obter melhores resultados para os parceiros, ainda que a intenção de cada um seja diferente. Através desta união, as metas de cada um tendem a se complementar e são harmonizáveis, gerando *know-how*, buscando atrair excelentes opções de investimentos e uma parceria ganha-ganha, em que ambos os lados usufruem dos benefícios que o cooperativismo proporciona. (KUSHIMA e BULGACOV, 2006; ARRUDA e ARRUDA, 1997).

Ao estabelecer uma aliança estratégica, deve-se objetivar o crescimento mútuo e contínuo, de modo que os resultados alcançados não comprometam a independência de cada parceiro. A flexibilidade estratégica é fator essencial para que os riscos competitivos e tecnológicos sejam administrados com parcimônia, a fim de que uma empresa parceira não dependa demasiadamente da outra. Neste sentido, cada uma deve proteger suas competências centrais e vantagens competitivas, ponderando a parceria e a cooperação. (ARRUDA e ARRUDA, 1997).

O conceito de aliança estratégica reúne muitas interpretações, tal como a apresentada por Teece (1992), em que ele define o termo como um acordo entre parceiros que se comprometem no alcance de um objetivo comum e, para isso, reúnem capacidades e recursos de modo a otimizar o processo estratégico e operacional da atividade. Segundo ele, pode ou não envolver participação acionária.

No entendimento de Hagedoorn e Narula (1996), os exemplos que envolvem participação acionária são os joint-ventures e as companhias conjuntas de pesquisa. Por outro lado, há formas sem participação acionária, baseadas somente em acordo

entre parceiros, como acordos de desenvolvimento conjunto de produtos, acordos mútuos de licenciamento e contratos de Pesquisa e Desenvolvimento.

Dussauge e Garrete (1995<sup>3</sup>, 1997<sup>4</sup>) citado por Klotzle (2002, p.89) partem do pressuposto de que alianças estratégicas são projetos de colaboração implantados por firmas rivais independentes que operam na mesma indústria, excluindo parcerias verticalizadas como as que se formam entre fornecedores e compradores, fusões e aquisições, entre outras.

Mesmo que diversas definições para o termo existam, as alianças estratégicas ocorrem de maneira semelhante nos diversos setores econômicos. A globalização não só exige presença nos mercados chaves, exige também o aumento da produtividade, economia de escala, redução dos custos e melhoria de processo e produto. Todos esses fatores podem ser incrementados através do estabelecimento de parcerias com empresas do mesmo segmento ou em zona de convergência.

Marshall (1931), considerado o precursor dos estudos sobre Arranjo Produtivo Local – denominado por ele como “distritos industriais” – defendia o ganho em eficiência e competitividade através da localização geográfica comum de empresas de um mesmo segmento, que é caracterizado por um *networking* capaz de gerar um ambiente mais dinâmico e produtivo, quando comparado se estivessem isoladas.

Marshall (1931) destaca sobre a relevância econômica e social das empresas que estão localizadas em um mesmo agrupamento regional, enfatizando a atração de fornecedores e mão-de-obra especializada para os locais com potencialidade de *spillovers*<sup>5</sup> de conhecimento. Com isso, a indústria atrai também outros elos de sua cadeia produtiva para a economia local, expandindo zonas de convergência, relações mercadológicas, capacidade intelectual e recursos tecnológicos. Correia e Pereira (2006) destacam também a produtividade e o crescimento baseado na dimensão tácita do conhecimento, que é difundido através da interação entre as competências distintas, a cultura organizacional e as experiências.

---

<sup>3</sup> DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace industry. **Journal of International Business Studies**, v. 26, p. 505-530, 1995.

<sup>4</sup> DUSSAUGE, P.; GARRETTE, B. Anticipating the evolutions and outcomes of strategic alliances between rival firms (the construction, forms, and consequences of industry networks). **International Studies of Management and Organization**, v. 27, n. 4, p. 104-116, 1997.

<sup>5</sup> *Spillovers* de conhecimento é o processo de difusão do conhecimento sobre as pessoas, sobre os entes empresariais e organizacionais e sobre o espaço local. Ocorre de maneira inerente e independente da localização geográfica e de pertencer ou não a uma unidade econômica de produção, conforme aborda Correia e Pereira (p. 72, 2019).

Objetivando o fortalecimento mútuo dentro do mercado ou setor em que estão inseridas, sejam como concorrentes ou não, empresas autônomas formam alianças estratégicas e compartilham elementos de suas cadeias de valor (PORTER, 1999). No contexto de alianças corporativas há uma vasta diversificação de modelos de estruturação de relacionamentos, como os *joint ventures*, em que os parceiros criam um novo negócio e se tornam partes acionárias dele; os *clusters* que são arranjos compostos de diferentes negócios que mantêm vínculos e relacionamentos entre si, sendo caracterizados pela proximidade entre as empresas; as redes de negócios que muito se assemelham aos *clusters*, contudo se destacam por seus relacionamentos de troca como, por exemplo, em uma cadeia produtiva (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2010; PACAGNAM, 2006; ZACCARELLI et al, 2008).

Ao se organizarem como redes de cooperação, por meio do estabelecimento de alianças estratégicas, as empresas fortalecem suas relações com fornecedores, reduzem a necessidade de capital de giro e permitem a integração dos objetivos individuais de cada associado, culminando em um planejamento estratégico eficaz e eficiente para toda a rede. Além disso, tais iniciativas favorecem a complementaridade tecnológica e a identidade social e cultural, possibilitam o aprendizado coletivo, reduzem incertezas, permitem uma economia de escala, facilitam o *benchmarking* e as vantagens competitivas tendem a emergir com maior facilidade (CASSIOLATO e SZAPIRO, 2003; ZACCARELLI et al, 2008).

### 2.1.1 Arranjos Produtivos Locais (APL)

A abordagem de arranjos produtivos locais teve início na década de 90 e, desde então, os esforços realizados para a sua promoção e desenvolvimento vão além da esfera pública federal, com estímulos à criação de núcleos estaduais e municipais, além de iniciativas privadas de organismos de representação empresarial e de agências internacionais (FAPEMIG, 2019; FIEP, 2019).

Vinculada à ideia de desenvolvimento local, os atores que compreendem o poder público, empresas privadas e sociedade civil organizada atuam na condução de políticas baseadas na dinâmica competitiva e inovadora. Para Borja e Castells (1996), o ambiente local torna-se um centro de gerenciamento para o meio global no sistema técnico-econômico e, desta forma, demanda habilidades e competências em âmbito

local, principalmente no que se refere a infraestrutura, pesquisa e tecnologia e qualificação de mão-de-obra.

A articulação para adoção de um planejamento estratégico pautado na ótica do desenvolvimento local foi formalizada pelo governo federal em iniciativas tais como o Plano Nacional de Ciência Tecnologia e Inovação 2007-2010 (BRASIL, 2007), a Política de Desenvolvimento Produtivo 2008-2013 (IEDI, 2008) e, principalmente, pela instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL) em 2004, sendo integrado por 33 instituições públicas e privadas, com a participação de bancos que reconheceram a importância da disponibilização de crédito para a concretização dos projetos (FIEP, 2019).

O processo de cooperação nos APLs ocorre sob uma nova ótica de pensar e fazer política, abrangendo atividades produtivas e inovativas, através de diferentes aspectos e setores organizacionais, com distintas dinâmicas e atividades culturais, desde as mais desenvolvidas em conhecimentos inovadores e extensa trajetória até as que utilizam conhecimentos tradicionais, perpassando por toda a cadeia produtiva e segmento de atuação. Lastres et al. (2014) ressaltam a importância da interação entre os atores dos diferentes sistemas de inovação e produção, de modo a sistematizar e promover o debate entre as esferas de agentes do poder público e privado, com a finalidade de aumentar as oportunidades de cooperação entre eles.

A conceituação desenvolvida no escopo dos trabalhos de pesquisadores da RedeSist<sup>6</sup> salienta para a definição de arranjos produtivos locais como aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais que apresentam vínculos, ainda que incipientes, com foco em um conjunto específico de atividades econômicas. Incluem nestas aglomerações a participação e a interação de empresas que atuam em toda a cadeia produtiva, desde os produtores aos fornecedores de insumos e equipamentos, por exemplo. (LASTRES e CASSIOLATO, 2004a).

Portanto, essas redes cooperativas configuram-se como relações entre organizações que procuram intensificar seus ganhos através de parcerias, propiciando o compartilhamento de visões, valores econômicos, sociais e culturais, destacando-se os objetivos comuns, sua autonomia e sua interdependência, além do

---

<sup>6</sup> Rede de Pesquisa em Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais. A RedeSist, nucleada no Instituto de Economia da UFRJ, realizou desde sua criação, em 1997, mais de cem estudos empíricos sobre Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais, sendo referência para melhor compreender as características e dinâmica das mais diversas atividades produtivas no escopo do novo paradigma produtivo, quanto para orientar políticas públicas.

auxílio mútuo para a efetivação das propostas traçadas. Destaca-se a importância das interações interinstitucionais de forma a agregar maior valor à complementação gerencial, técnica e mercadológica, propiciando as vantagens do *know-how* e *benchmarking*. Costa (2011) reitera que as empresas pertencentes ao arranjo tornam-se mais dinâmicas e competitivas, além de ser mais efetiva sua sobrevivência mediante promoção da inovação e competitividade.

Kushima e Bulgacov (2006) contribuem para os estudos de APLs ao abordarem a perspectiva da rede cooperativa como uma alternativa para além da teoria da dependência de recursos, visto que além de compartilharem recursos escassos e o aproveitamento das oportunidades existentes no desenvolvimento das áreas de atuação, elas atuam no enfrentamento das ameaças e do acirramento das dificuldades ambientais.

O cooperativismo se apresenta como uma opção de correlação entre as definições dos agentes fundamentais para a promoção do desenvolvimento sustentável regional e local, para poder competir em um mercado global. Em sua essência, caracteriza-se por uma forma de produção e distribuição de riquezas baseadas em princípios como ajuda mútua e democracia, principalmente nos momentos de compra de insumos e atividades produtivas (MAPA, 2016).

Por outro lado, a formação e o entendimento do conceito de associativismo possibilitam transformar a parceria e o cooperativismo em uma instituição associativa, como um mecanismo que acrescenta capacidade produtiva e comercial a todos os associados. Através da formação de associações, torna-se possível a aquisição de insumos e equipamentos com menores preços e melhores prazos de pagamento, por exemplo. (MAPA, 2016).

A capacidade de gerar vantagem competitiva defronte aos entraves do mercado é evidenciada pela troca mútua entre as competências únicas de cada organização, bem como seus conhecimentos tácitos, que são os conhecimentos não codificados, mas que estão implícitos e incorporados em cada indivíduo e, conseqüentemente, na história da organização (CORREIA e PEREIRA, 2006). O conhecimento tácito está presente na cultura, nos processos, nos valores e nos saberes gerais e comportamentais. Cardoso e Carneiro (2014) acrescentam que nos APLs mais desenvolvidos, esse conhecimento pode chegar a ser explícito em função de

processos de padronização e normatização, mas é inerente à cultura e parte dos recursos intangíveis da organização.

Costa (2011), bem como Lastres, Cassiolato e Maciel (2003) e Lastres et al. (2014), ressaltam sobre a importância da definição de políticas de apoio, levando em consideração as especificidades da região e do tipo de aglomeração em que se constituem, para que os estímulos e atividades de fomento sejam compatíveis e pertinentes aos APLs.

Conforme destaca Lastres e Cassiolato (2004b), o foco em APL não deve ser visto em si como prioridade de política, mas sim como um formato que potencializa as ações de promoção do desenvolvimento econômico por focalizar agentes coletivos e seus ambientes, suas especificidades e seus requerimentos. Dessa maneira, as políticas de promoção de APL não devem ser implementadas de forma isolada. A articulação e coordenação das políticas em nível local, regional, nacional e até supranacional são fundamentais neste processo de reconhecimento e visibilidade frente aos entes de apoio.

Outro fator importante é o reconhecimento de que a base de competitividade das empresas vai além da integração dentro de um setor, estando interligada desde a geração, aquisição e difusão de conhecimento, perpassando pela extensa cadeia de produção e a organização sistemática. (COSTA, 2011).

Lastres e Cassiolato (2004b) ressalta que a articulação destes diversos atores, produtores e usuários de bens, serviços e tecnologias deve atuar de modo dinamizador entre cadeias produtivas. Esta visão sistêmica tem como objetivo dinamizar localmente os processos de inovação e aprendizado, e, simultaneamente, fomentar a difusão do conhecimento codificado e tácito por toda a rede de agentes inovativos.

Considerando os distritos industriais como importantes alternativas às pequenas empresas para a obtenção de economias de escala que eram acessíveis somente às grandes empresas, Marshall (1931) aborda a localização inter organizacional como uma vantagem para as economias externas.

As propostas de Marshall (1931) são associadas ao conceito desenvolvido por Porter (1999) sobre aglomerados industriais, tendo em vista que a vantagem competitiva é gerada e sustentada através de um processo altamente localizado,

propiciado pelo compartilhamento de culturas, estruturas econômicas, instituições e valores históricos.

As vantagens oriundas da proximidade geográfica dos agentes, incluindo o acesso a matérias-primas, equipamentos e mão-de-obra são destacadas por Cardoso e Carneiro (2014) na “Série Empreendimentos Coletivos” elaborada pelo SEBRAE-MG. No entanto, cabe destacar que a territorialidade abordada por eles não se limita meramente à localização de atividades e sim à ligação de interdependências específicas da vida econômica de uma determinada região e ocorre com o enraizamento da viabilidade econômica em ativos, que incluem práticas e relações não disponíveis em outros lugares, mas que facilmente podem ser integradas em localidades que não as têm.

Esta conexão e integração de aprendizados constituem-se como fonte fundamental para transmissão de conhecimentos e ampliação da capacidade produtiva e inovadora das empresas, de modo a propiciar a introdução de novos produtos, processos, métodos e formatos organizacionais, sendo essencial para garantir originalidade e competitividade frente ao mercado e outros arranjos.

Como observado, é crescente o número de autores que destacam a importância da localização geográfica como um meio para explicar o bom desempenho competitivo das organizações. Neste sentido, Lemos (2003) ressalta que o conceito de distrito industrial (ou Arranjo Produtivo Local) abrange um conjunto vasto de abordagens e terminologias que variam conforme o caso estudado. Contudo, apesar de distintas entre si, muitas vezes as abordagens e conceitos de aglomerados locais envolvem fortes similaridades no que se refere à estruturação, operações e atores envolvidos.

Lemos (2003) apresenta os pontos comuns destas diferentes abordagens sobre aglomerações locais, o que pode ser visualizado na figura 1.

**Figura 1 – Aspectos comuns das abordagens de aglomerações territoriais**

| <b>aspectos</b>        | <b>principais características</b>   |
|------------------------|---|
| <b>localização</b>     | proximidade ou concentração geográfica dos atores   |
| <b>atores</b>          | grupos de pequenas empresas<br>pequenas empresas nucleadas por grande empresa<br>associações, instituições de suporte, serviços, ensino e P&D,<br>fomento, financiamento, etc.  |
| <b>características</b> | intensa divisão de trabalho entre as firmas<br>flexibilidade de produção e de organização<br>especialização<br>mão-de-obra qualificada<br>competição entre firmas baseada em inovação<br>colaboração entre as firmas e demais agentes<br>fluxo intenso de informações<br>identidade cultural entre os agentes<br>relações de confiança entre os agentes<br>complementaridades e sinergias |

Fonte: Lemos (2003).

Na figura 2, os argumentos são organizados em abordagens e suas ênfases, tendo apenas um carácter mais esquemático e pontual dos enfoques analisados na figura 1.

**Figura 2** - Principais ênfases das abordagens usuais de aglomerações territoriais

| <b>abordagens</b>                              | <b>ênfase</b>  |
|--|--|
| <b>distritos industriais<br/>marshallianos</b> | alto grau de economias externas<br>redução de custos de transação  |
| <b>distritos industriais<br/>italianos</b>     | relações nas esferas econômica, política, social e cultural<br>interação entre comunidade local e empresas<br>sistema de valores e corpo de instituições<br>sentido de pertencimento |
| <b>clusters industriais</b>                    | fortes elementos de competição e cooperação<br>eficiência coletiva - baseada em economias externas e em<br>ação conjunta   |
| <b>especialização flexível</b>                 | tradições artesanais e especialização<br>economias externas de escala e escopo<br>redução de custos de transação<br>redução de incertezas<br>confiança e solidariedade               |
| <b>milieu inovativo</b>                        | capacidade inovativa local<br>aprendizado coletivo e sinergia<br>identidade social, cultural e psicológica<br>redução de incertezas  |

Fonte: Lemos (2003).

Essas abordagens sugerem uma vasta abrangência e diferentes pontos de vista sobre a ótica dos aglomerados produtivos. A ampla gama de abordagens possibilita a combinação de elementos diversos acerca da cooperação, permitindo a dinâmica, a articulação de capacitações locais e, principalmente, eliminando possíveis fatores excludentes entre as abordagens.

### 2.1.2 Exemplos de Arranjos Produtivos Locais

Lemos (2003) exemplifica os aspectos relativos ao desenvolvimento comum a uma região da Itália – chamada Terceira Itália – que, apresentando-se como integrante ativa de um aglomerado empresarial, sobressaiu-se como tendo forte participação na geração de empregos e na pauta de exportações do país. Outro exemplo semelhante são os aglomerados empresariais eficientes e competitivos no Vale do Silício – EUA, que se manifestam como atores de maior complexidade tecnológica e inovativa. Esses estudos influenciam a formulação de políticas que

privilegiam o desenvolvimento local a partir de estímulo à criação de arranjos produtivos por meio de estratégias de cooperação.

Destaque como Polo Audiovisual da Zona da Mata de Minas Gerais, a cidade de Cataguases e região tem tido grande notoriedade na produção audiovisual, formação de técnicas, festivais e eventos artísticos. Atuando a partir de três eixos – Governança, Formação e Mercado – o APL cria novas oportunidades de qualificação profissional, trabalho e renda, e movimenta recursos importantes para a região, promovendo impacto na economia local. (POLO AUDIOVISUAL ZONA DA MATA, 2014).

Criado em 2002, tendo a inauguração do Centro Cultural Humberto Mauro como marco, o Polo Audiovisual mobiliza lideranças da região em torno de um Programa de Cultura, Educação, Inovação e Desenvolvimento Sustentável. Nos últimos dez anos, sob a liderança da Fundação Cultural Ormeo Junqueira Botelho, Instituto Fábrica do Futuro, ENERGISA e SEBRAE, desenvolvem projetos, eventos, para consolidação de um Polo regional de conexões nacionais e de cooperação internacional, sobretudo, com países de língua portuguesa. (POLO AUDIOVISUAL ZONA DA MATA, 2014).

De acordo com o Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local da Zona da Mata (2014), o Modelo de Governança adotado pelo APL Audiovisual foi traçado desde 2003, onde o legado para a cidade seria o desenvolvimento cultural e histórico com as particularidades da região e forte atuação dos empresários locais. Através de uma estratégica estruturação das funções no APL, seja de captação de recursos ou definição de agendas, capacitação de pessoal e operacionalização das atividades, foi possível conduzir e mobilizar os *stakeholders* atuantes neste processo, de forma a obter competitividade e destaque no setor.

Através da institucionalização do Polo Audiovisual da Zona da Mata e do trabalho pautado na seriedade e competência, Cataguases disputa participação na Rede de Cidades Criativas da UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura), ao lado de Aracaju, Belo Horizonte e Fortaleza. (CATAGUASES..., 2019).

A Rede Cidades Criativas da UNESCO conecta cidades por meio de uma plataforma internacional de cooperação a fim de compartilhar experiências relevantes no campo das indústrias criativas e desenvolvimento urbano (CATAGUASES..., 2019). O objetivo é estimular a mútua cooperação entre cidades para que promovam

ações comprometidas com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) previstos na Agenda 2030 da ONU – Organização das Nações Unidas.

Outro APL que vem se destacando no cenário nacional e internacional é o de Santa Rita do Sapucaí, que ficou conhecida como “O Vale da Eletrônica” e se tornou um dos principais polos de desenvolvimento tecnológico do Brasil. Ações voltadas ao ensino, pesquisa e desenvolvimento de negócios de eletroeletrônica, telecomunicações e sistemas de informação, tendo como principais características o empreendedorismo e o incentivo à inovação tecnológica. O Sindicato das Indústrias e Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica é parte integrante do APL e oferece suporte necessário às empresas, coordena projetos voltados para certificações de empresas e produtos, cursos, participação em feiras, congressos, entre outros. (APL ELETROELETRÔNICO, 2019).

De acordo com os dados divulgados pelo APL Eletroeletrônico (2019), há 153 empresas que constituem o APL, empregando aproximadamente 15 mil pessoas e tendo como característica comum a busca constante pela inovação e o pioneirismo nos muitos itens que fabricam. Destaca-se o alcance da marca de 29% da mão de obra na indústria de eletroeletrônica de Minas Gerais, sendo a maior do estado e a terceira maior do setor no Brasil.

Outro fator de destaque é a presença do modelo de Tríplice Hélice<sup>7</sup>, fundamentada na união entre a Academia, o Governo e a Indústria. Essa união proporcionou a estruturação de novos modelos organizacionais que privilegiam geração de conhecimento, interação e criatividade, elevando a cidade e o Polo Eletroeletrônico frente ao mercado e ao setor em que atua.

A política de APL contempla em seu escopo estratégias de promoção e desenvolvimento regional e local, com amplas possibilidades de expansão de renda, empregos, aprendizados e inovação. Vieira (2017) destaca as parcerias com os Núcleos Estaduais de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais como fundamentais na análise e nas articulações institucionais com vistas ao planejamento e execução dos planos de desenvolvimento de cada APL. (ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS - ALMG, 2008).

---

<sup>7</sup> A Tríplice Hélice é um modelo de inovação em que a universidade/academia, a indústria e o governo, como esferas institucionais primárias, interagem para promover o desenvolvimento por meio da inovação e do empreendedorismo, e atuam como sendo a chave para o crescimento econômico e o desenvolvimento social baseados no conhecimento. (ETZKOWITZ; ZHOU, 2017)

As alianças estratégicas, na forma de Arranjos Produtivos Locais, estão presentes em mercados de eletroeletrônica, produção audiovisual, além de outros setores como peças de moda íntima, móveis, calçados e entre outros. O segmento de cervejarias tem ganhado expressividade frente ao consumo e a produção em maior escala da bebida. Diante do crescimento deste mercado, a formação de alianças estratégicas entre cervejarias se apresenta como um fator importante que reúne recursos e expertise e contribui no melhor desempenho destas frente aos concorrentes.

## **2.2 O mercado de cerveja no Brasil**

Em produção de cerveja, o Brasil só perde para a China e para os Estados Unidos. São 140 milhões de hectolitros (ou 14 bilhões de litros) anuais e a tendência é crescente nos últimos 30 anos. Enquanto o Brasil produz cerca de 140 milhões de hectolitros, a China produz 460 milhões, os EUA 221 milhões, a Alemanha 95 milhões e a Rússia 78 milhões (PORTAL DA CERVEJA, 2019; O Mapa..., 2019).

A tendência de crescimento do número de estabelecimentos cervejeiros e, conseqüentemente, de seus produtos, foi evidenciada pelo Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) que divulgou o número total de cervejarias legalmente instaladas no Brasil no anuário 2018. Em termos de cervejarias foram totalizadas 889 unidades produtoras, sendo concedidos aproximadamente 6.800 registros de produtos para cerveja/chopp, segmento que apresentou o maior número de registros em 2018.

Este aumento no número de cervejarias foi marcado pelo novo regramento sobre o registro de estabelecimentos e produtos no MAPA, que conferiu maior agilidade nos processos de registros de produtos e no avanço do autocontrole por parte dos produtores. Após a melhoria no sistema, ao ser encaminhado ao Ministério o registro é, automaticamente, deferido, conforme estabelecido na Instrução Normativa nº 72 de 16 de novembro de 2018 (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2018). No entanto, mesmo sem a prévia análise fiscal, o requerente preenche uma declaração de consentimento e responsabilidade quanto às exigências da legislação vigente para obtenção da certidão. (MULLER e MARCUSSO, 2019)

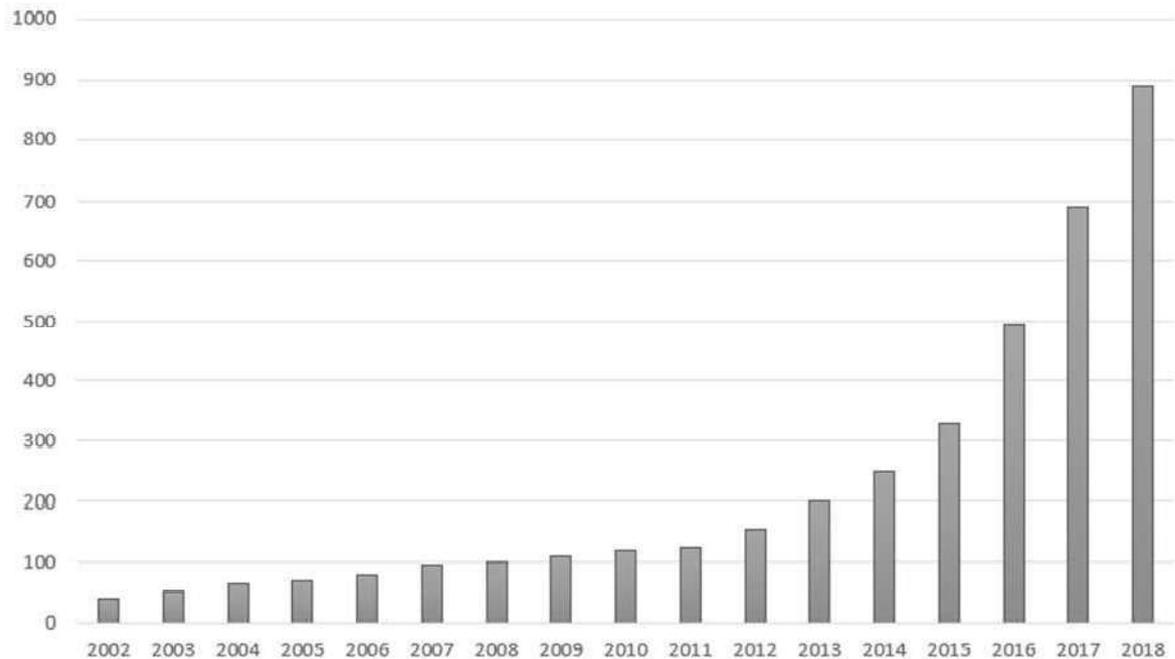
Para efeito comparativo, de acordo com os dados do Ministério de Agricultura, Pecuária e Abastecimento, o ano de 2017 encerrou-se com um número de 679

estabelecimentos legalmente instalados no Brasil. O crescimento tende a ser constante uma vez que a medida instruída pela Instrução Normativa nº 72/2018 é recente dado o levantamento dos dados do Anuário da Cerveja no Brasil 2018, divulgado em vinte e três de janeiro de dois mil e dezenove pelo MAPA (DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO, 2018).

Entretanto, cabe ressaltar que perante a legislação brasileira (REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 2009) o chopp e a cerveja são produtos distintos – tal distinção é caracterizada pelo processo de conservação da bebida. Enquanto o primeiro não é submetido ao processo de pasteurização, a segunda já recebe o processo e, por essa razão, os processos devem ser registrados individualmente nos sistemas de controle do MAPA, requisito obrigatório para atuação comercial.

O geógrafo do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento, Eduardo Marcusso e o auditor fiscal federal agropecuário Carlos Vitor Muller, autores do estudo que revela os números, destacam a importância da transparência ativa dos dados públicos e como estes contribuem para gerar um ambiente setorial mais estruturado.

De acordo com a figura 3, estabelece-se um panorama comparativo entre a última década – observada pelo não alcance da marca de cem unidades de cervejarias – com o período atual, em que os números chegam a quase 900 cervejarias instaladas no país. Com esses números, aproximadamente a cada dois dias uma cervejaria abre as portas no Brasil. (MULLER e MARCUSSO, 2019).

**Figura 3 – Total de cervejarias registradas por ano**

Fonte: Adaptado de Muller e Marcusso (2019).

Ainda segundo o estudo de Muller e Marcusso (2019), a concentração no eixo Sul-Sudeste se confirma com mais de 80% dos estabelecimentos com sede nos estados de RS, SP, MG, SC, PR e RJ, conforme pode ser notado no quadro da figura 4. Além disso, o cenário demonstra sustentação ao retratar os cinco estados com mais cervejarias crescendo a uma taxa anual de 30%. Destaca-se também o exponencial crescimento conquistado pelo estado do Espírito Santo, sendo representado pela marca de 72,7% de expansão em cervejarias registradas entre 2017 e 2018.

**Figura 4 – Evolução da quantidade de cervejarias por estado**

| Nº | UF                | 2017 | 2018 | Crescimento em % |
|----|-------------------|------|------|------------------|
| 1  | Rio Grande do Sul | 142  | 186  | 31,0             |
| 2  | São Paulo         | 124  | 165  | 33,1             |
| 3  | Minas Gerais      | 87   | 115  | 32,2             |
| 4  | Santa Catarina    | 78   | 105  | 34,6             |
| 5  | Paraná            | 67   | 93   | 38,8             |
| 6  | Rio de Janeiro    | 57   | 62   | 8,8              |
| 7  | Goiás             | 21   | 25   | 19,0             |
| 8  | Espírito Santo    | 11   | 19   | 72,7             |
| 9  | Pernambuco        | 17   | 18   | 5,9              |
| 10 | Mato Grosso       | 11   | 13   | 18,2             |

Fonte: Muller e Marcusso (2019).

Outro fator relevante é a densidade cervejeira, expressa, neste caso, pela relação entre a população dos municípios e o número de cervejarias. Neste quesito, de acordo com os estudos de Muller e Marcusso (2019), Porto Alegre lidera com um quantitativo de 35 cervejarias, mantendo assim a atuação dominante do estado do Rio Grande do Sul no ranking, seguido de Nova Lima, região metropolitana de Belo Horizonte - capital de Minas Gerais. Como pode ser observado na figura 5, Juiz de Fora ocupa a sétima posição no ranking, compreendendo o número de 9 cervejarias.

**Figura 5 – Volume e densidade de cervejarias por município**

| 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        |
| <b>TOTAL</b> | <b>BRASIL</b>  | <b>889</b>     | <b>TOTAL</b> | <b>BRASIL</b>  | <b>234.527</b> |

Fonte: Muller e Marcusso (2019).

Cabe salientar que o município de São Paulo possui a mesma quantidade de registro de empresas produtoras de cerveja de Juiz de Fora. Este número, no entanto, não é acompanhado pela densidade cervejeira do município, ao passo que o estado de SP obtém o segundo lugar em número de cervejarias. Portanto, ao conquistar o segundo lugar no ranking de estado com maior quantidade de cervejarias, apenas uma pequena parcela se concentra na cidade paulista. Muitas das cervejarias localizadas no estado, devido à proximidade, abastecem a cidade de SP, que, por sua vez, tem densidade cervejeira discrepante à média nacional.

É importante ressaltar que somente as cervejarias registradas podem registrar novos produtos. Sendo assim, as cervejarias “ciganas”, que são empresas legalmente constituídas mas que não possuem uma estrutura própria e as não registradas no MAPA (ilegais) não são contabilizadas.

### **2.3 O mercado de cerveja de Minas Gerais**

Com uma produção mensal estimada em 2,1 milhões de litros e 115 empreendimentos registrados, Minas Gerais é o terceiro estado com o maior número de cervejarias artesanais do país, atrás apenas do Rio Grande do Sul e de São Paulo. Diante desse mercado promissor e da qualidade das bebidas produzidas no estado, o número de novas cervejarias tem crescido e expandido sua diversidade de estilos (SEBRAE, 2018).

O Plano de Competitividade Industrial do Setor de Cervejas Especiais elaborado pelo Programa de Competitividade Industrial Regional - PCIR (2015) evidencia a grande vantagem competitiva do estado de Minas Gerais para o setor de cerveja, face ao crescente consumo e produção da bebida no país. Segundo ele, o fato de o estado ser mais central em relação ao país, facilita o escoamento da produção e diminui o custo operacional envolvido, tendo em vista o papel preponderante da logística na competitividade.

O estado de Minas Gerais tem conseguido garantir novos investimentos no setor, de modo a ampliar sua capacidade de produção e tornar seus rótulos mais conhecidos. Para tanto, muitas cervejarias mineiras têm buscado ampliar seus investimentos e focado no fortalecimento da marca, como, por exemplo, a Backer, a primeira cervejaria artesanal de Minas Gerais. (BACKER, 2019)

A Cervejaria Backer, localizada em Belo Horizonte, tem conquistado importantes patamares no lançamento de novas fórmulas de cervejas, ao investir em equipamentos de ponta e propiciar ao cliente experiências únicas. O renome da cervejaria e da qualidade de seus produtos tem se destacado mundialmente – comprovado por inúmeros prêmios em concursos do segmento.

Para contribuir com a alavancagem deste setor, o governo mineiro classificou a área de Juiz de Fora e de Belo Horizonte como Arranjos Produtivos Locais. Reúnem-se no APL várias empresas do mesmo segmento e região para atuar de forma cooperada e com mais condições para buscar benefícios e incentivos do poder público como, por exemplo, para a compra de matérias-primas e maquinário. (MONTEIRO, 2017).

O processo de reconhecimento do APL relacionado às indústrias cervejeiras em Juiz de Fora e Zona da Mata foi solicitado pela Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo (Sedettur) da Prefeitura de Juiz de Fora, em virtude da cultura de destaque quanto ao consumo e à produção da cerveja trazida pelos povos germânicos e os frutos para a economia do município.

Na década de 1920, Juiz de Fora tinha mais de dez cervejarias em atividade, foi sede da primeira cervejaria fundada em Minas Gerais – a Barbante, em 1861 - e abrigou uma produtora centenária, trazida por padres holandeses, instalada no mosteiro da Igreja da Glória, talvez, então, a única em atividade na América do Sul. (ACESSA.COM, 2017).

Suspensa há mais de 30 anos, a tradição da produção cervejeira na cidade foi retomada com o movimento de “Renascimento das Microcervejarias”, em 2007, impulsionando diversos segmentos, como o da Alimentação Fora do Lar. A mobilização em torno do tema despertou ações do “Circuito Turístico Caminho Novo”, com a apresentação da cerveja como atrativo turístico; do Sebrae, com a qualificação e desenvolvimento de ações para o fortalecimento do setor; e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes Regional Zona da Mata (Abrasel ZM), que, a partir de 2015, assumiu o protagonismo na realização de eventos de rua voltados à promoção da cultura da cerveja (ACESSA.COM, 2017).

O número de produtores caseiros nos últimos anos motivou a fundação da Associação dos Cervejeiros da Zona da Mata (ACZ), que contribui para a formação de novos produtores e formalização daqueles que se interessam em profissionalizar

suas atividades. Com objetivo semelhante está em curso o projeto “Escola Cervejeira do Mirante”, que atua como uma “incubadora” de novos negócios, em Juiz de Fora.

Neste cenário, as cervejarias artesanais da cidade de Belo Horizonte e região metropolitana também receberam, através da SEEDIF, o reconhecimento como Arranjo Produtivo Local. O superintendente executivo do Sindicato das Indústrias de Cerveja e Bebidas em Geral do Estado de Minas Gerais (SindBebidas), Cristiano Lamêgo, afirma que o reconhecimento impulsiona ainda mais o setor: “Vejo o reconhecimento do arranjo como a legitimação da força do nosso setor. O APL abre portas para nossos associados, pois eles poderão ter, por exemplo, crédito mais acessível e uma luta por impostos mais baratos, o que irá alavancar o setor.” (O TEMPO, 2017).

Constituindo-se como uma estratégia de mercado coletiva que visa exaltar a criatividade e inovação do setor, o SindBebidas, apoiado pela Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) e pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), criou a marca Cervejas de Minas – Livres por Tradição, enaltecendo a identidade coletiva das cervejarias artesanais mineiras, agregando valor, diferencial e garantia de origem às bebidas produzidas no estado. (FIEMG, 2018).

O apoio às cervejarias mineiras faz parte do projeto Cerveja Artesanal da Região Metropolitana de Belo Horizonte, que pretende fortalecer e aumentar a competitividade dos pequenos negócios mineiros ligados ao setor. A iniciativa inclui ações de acesso a mercados e iniciativas voltadas para a qualificação técnica, como capacitações e consultorias nas áreas de tecnologia de produção e de gestão. (SEBRAE, 2018).

Objetivando oferecer soluções tecnológicas para aumentar a competitividade das empresas e fortalecer as políticas públicas setoriais, o Sebrae e o Governo de Minas Gerais, por intermédio da SEEDIF, criou um Termo de Cooperação. Conforme destacado pela Agência Sebrae de Notícias (MONTEIRO, 2017), Minas Gerais é um estado pródigo em APLs devido à sua variedade econômica. Destacados pela capacidade de gerar empregos e possibilitar a criação e ampliação de novos negócios, os APLs sempre foram alvo das ações do Sebrae/MG.

O Grupo de Trabalho, Desenvolvimento e Inovação na Zona da Mata Mineira (GDI MATA, 2018), também atua desempenhando um papel de fortalecimento das

atividades estabelecidas no espaço econômico regional de Juiz de Fora. De acordo com o GDI Mata (2018), para o alcance de um novo patamar, é necessário estabelecer uma rede de parcerias entre instituições de ensino e pesquisa com o poder público, entidades e setores empresariais, de modo a buscar estratégias para o avanço no mercado.

#### **2.4 O mercado de cerveja de Juiz de Fora / MG**

A cidade de Juiz de Fora foi a primeira a integrar a política pública do governo de Minas Gerais em incentivo à cadeia produtiva de cerveja, dado que os outros APLs situados no estado de Minas Gerais compreendem setores de joalheria, móveis, moda íntima, entre outros, segundo dados do Sistema FIEMG (2017).

Em maio de 2017, período em que ocorreu o reconhecimento dos empreendimentos cervejeiros de Juiz de Fora como um APL, Minas Gerais era o segundo maior estado em volume de produção e em número de microcervejarias do Brasil (FIEMG, 2017).

Segundo o titular da SEEDIF (Secretaria Extraordinária de Estado de Desenvolvimento Integrado e Fóruns Regionais), órgão corresponsável pela designação do APL junto ao Governo de Minas, o arranjo contribui para potencializar a produção, favorecer o comércio e a capacitação, além de gerar emprego e contribuir para o turismo da cidade (FIEMG, 2017).

Para o assessor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Trabalho e Turismo, Marcos Miranda, o selo de reconhecimento como APL foi um ganho extraordinário para as cervejarias, dado as boas expectativas previstas para se concretizarem durante os próximos anos. Miranda cita a possibilidade de uma evolução que, quando implementada, será de expressiva importância para o polo juiz-forano, uma vez que reunirá forças e recursos para importar, conjuntamente, os insumos necessários. Tal feito contribuirá para reduzir os custos de transação, permitirá uma economia de escala e poderá ser um ponto de entrada desses insumos no Brasil e, principalmente, na região Sudeste. Além disso, de acordo com assessor, o polo cervejeiro aguarda uma verba destinada ao ramo através de um convênio para a qualificação do segmento (TELLES, 2018).

Firmado no final do ano de 2017, o Termo de Cooperação entre o Sebrae e o Governo do Estado, por meio da SEEDIF, pretende promover a articulação para a

solução de problemas regulatórios de cada APL, bem como oferecer soluções tecnológicas, promoção industrial e comercial, entre outros benefícios que visam o desenvolvimento local e regional, impactando em questões econômicas, sociais e de qualidade de vida (MONTEIRO, 2017). De acordo com os representantes das Cervejarias Antuérpia, Saulo Oliveira, e Mr. Tugas, Hugo Siqueira, esse processo de melhoria ainda é, no entanto, lento e precisa evoluir para que o mercado fique mais forte, dependendo fortemente de uma atuação eficaz do governo e demais órgãos de fomento. (ITATIAIA, 2018).

Como iniciativa para incentivo ao mercado de cervejas artesanais na cidade, a Câmara Legislativa de Juiz de Fora aprovou o Projeto de Lei (PL) nº 248/2017 denominado “Rota das Cervejas Artesanais de Juiz de Fora”, de autoria do vereador Marlon Siqueira (MDB). A proposta da lei nº 13.840, de 6 de fevereiro de 2019, é de que o Executivo desenvolva a cultura e o turismo na região, inclusive por meio de eventos, de forma a gerar emprego e renda (LEI..., 2019). O quadro 1 descreve brevemente algumas das cervejarias que fazem parte do APL de cervejas artesanais de Juiz de Fora/MG, e são, portanto, diretamente favorecidas pela iniciativa em questão:

**Quadro 1 – Amostra de Cervejarias Artesanais do APL de cerveja de Juiz de Fora/MG**

| Logo da Cervejaria  | Informações Complementares  |
|---|---|
|  | <p><b>ANTUÉRPIA CERVEJARIA</b><br/> Local: Bairro São Mateus, Alto dos Passos<br/> <i>O Growler Station oferece a Cervejaria Antuérpia que produz atualmente: Antuérpia Premium, Antuérpia Pilsen, Antuérpia Trigo, Antuérpia Black, Antuérpia IPA e Antuérpia Tripel.</i></p>      |
|  | <p><b>BRAUHAUS SÃO MATEUS / ZEPPELIN</b><br/> Local: Bairro São Mateus, São Pedro<br/> <i>Autêntico restaurante alemão com cervejaria dentro do estabelecimento que oferece um excelente chopp artesanal.</i></p>   |
|  | <p><b>CERVEJARIA BARBANTE</b><br/> Local: Bairro São Pedro<br/> <i>Fundada em 1861 pelo imigrante alemão Sebastian Kunz, a Cervejaria Barbante é a primeira cervejaria de Minas. Anexo à fábrica, o Bar e Restaurante oferece 5 variedades de cervejas e chopes artesanais.</i></p> |

|   |   |
|---|---|
|    | <p><b>CERVEJARIA BRAVO!</b><br/>Local: Bairro Teixeira<br/><i>O local onde é comercializada reúne uma variada carta de chopps e cervejas de fábrica.</i></p>  |
|    | <p><b>CERVEJARIA FATHACH</b><br/>Local: Bairro Vitorino Braga<br/><i>Com o slogan 'cerveja como deve ser', a cervejaria juizforana foca sua produção em cervejas equilibradas, que seguem fielmente aromas e sabores atribuídos aos estilos.</i></p>          |
|    | <p><b>CERVEJARIA GOLEM</b><br/>Local: Bairro Santa Terezinha<br/><i>A cervejaria oferece e promove os seus próprios chopps feitos artesanalmente, com o mais alto grau de qualidade, a cervejaria ainda oferece visita guiada com agendamento prévio.</i></p> |
|   | <p><b>CERVEJARIA ESCOLA MIRANTE</b><br/>Local: BR-040, Bairro Salvaterra<br/><i>A Cervejaria Escola Mirante oferece cursos e funciona como restaurante e brew pub.</i></p>  |
|  | <p><b>CERVEJARIA MR. TUGAS</b><br/>Local: Bairro Nova Califórnia<br/><i>A Cervejaria Mr. Tugas é uma das primeiras cervejarias artesanais em Juiz de Fora, produzindo também o Chopp Mr. Tugas.</i></p>   |
|  | <p><b>CERVEJARIA SÃO BARTOLOMEU</b><br/>Local: Bairro São Mateus<br/><i>A Cervejaria São Bartolomeu oferece diversos tipos de cervejas artesanais e 26 delas são produções próprias.</i></p>  |

Fonte: Elaborado pela Autora.

Encerra-se aqui a apresentação dos estudos e abordagens teóricas que compõem o presente capítulo e que darão suporte à análise dos resultados da pesquisa. A seguir serão apresentados os aspectos metodológicos deste trabalho.

### 3 METODOLOGIA

Considerando a intenção de verificar a formação e o desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local dos empreendimentos cervejeiros da cidade de Juiz de Fora / MG, e observando os seus propósitos e desempenho, optou-se pela execução de uma pesquisa qualitativa-descritiva que, segundo Matos e Mesquita (2014), é muito utilizada em estudos organizacionais, pois permite estudar e compreender situações complexas nas quais deve-se analisar não apenas o ponto de vista do informante, mas também compreender as diversas interpretações envolvidas e as subjetividades presentes nos discursos/comportamentos.

Os sujeitos de pesquisa são os gestores das cervejarias - Cervejaria Escola Mirante e a Cervejaria São Bartolomeu -, os agentes de apoio à política pública - Prefeitura de Juiz de Fora e o SEBRAE/MG -, bem como a Iruan Equipamentos, principal fornecedora de equipamentos de cervejarias para as fábricas do segmento na cidade de Juiz de Fora. O método de pesquisa é um estudo de caso e os instrumentos de coleta utilizados foram análise documental e entrevistas com alguns agentes do APL de cerveja de Juiz de Fora / MG, a partir das quais foi possível captar e contrastar particularidades relacionadas à dinâmica de aprendizado, cooperação e inovação em cada bloco de atuação, nesse caso: cervejaria, órgão de fomento e fornecedor.

O método de estudo de caso é caracterizado como uma investigação empírica, dado que examina um fenômeno contemporâneo dentro do contexto de vida real, (YIN, 2001), sendo um bom recurso para uma análise mais completa do caso estudado.

A identificação dos entrevistados ao longo do texto corresponde ao que está esquematizado no quadro 2.

**Quadro 2:** Descrição dos entrevistados por bloco de atuação

| IDENTIFICAÇÃO    | EMPRESA                       | ATUAÇÃO          |
|------------------|-------------------------------|------------------|
| Entrevistado I   | Cervejaria São Bartolomeu     | Cervejaria       |
| Entrevistado II  | Cervejaria Escola Mirante     | Cervejaria       |
| Entrevistado III | Prefeitura de Juiz de Fora    | Órgão de Fomento |
| Entrevistado IV  | Sebrae/MG                     | Órgão de Fomento |
| Entrevistado V   | Iruam Máquinas e Equipamentos | Fornecedor       |

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As entrevistas foram realizadas na cidade de Juiz de Fora de acordo com a ordem cronológica a seguir: Entrevistados I e IV: Novembro de 2018; Entrevistado II: Julho de 2019; Entrevistado III: Agosto de 2019 e Entrevistado V: Novembro de 2019, as quais foram direcionadas por meio de roteiros semiestruturados disponíveis no Apêndices A (Entrevistas aos Representantes de Cervejarias), Apêndice B (Entrevistas aos Representantes dos Órgãos de Fomento) e Apêndice C (Entrevistas ao Representante de Fornecedores).

Os entrevistados foram escolhidos de acordo com o grau de engajamento no tema e disponibilidade em atender a entrevista. Neste sentido, buscou-se estabelecer uma conversa dinâmica e natural que permitisse obter informações completas a respeito do tema ensejado.

O levantamento de informações através de um roteiro semiestruturado mostrou-se como uma alternativa que contribui para o melhor direcionamento da entrevista, uma vez que permite maior flexibilidade entre o entrevistador e o entrevistado. Além disso, permite ao entrevistador a captura de atitudes e expressões que o auxiliarão durante a análise dos dados (MALHOTRA, 2001).

O método de análise de conteúdo foi utilizado para examinar os dados da pesquisa, de modo a observar a frequência com que determinada característica se apresenta em um ambiente, bem como identificar as estratégias e ações utilizadas para a obtenção de vantagem competitiva. Cabe destacar ainda que a análise de conteúdo auxilia na observação dos procedimentos sistemáticos quanto nas inferências e deduções lógicas do caso estudado (MOZZATO e GRZYBOVSKI, 2011).

## **4 ESTUDO DE CASO: O APL DE CERVEJA DE JUIZ DE FORA/MG**

Este capítulo está dividido em duas seções: a primeira em que será apresentada a pesquisa de campo realizada com cada bloco de atuação, a saber: as cervejarias, que compreendem as entrevistas efetuadas junto as Cervejarias São Bartolomeu e Escola Mirante; os órgãos de fomento, em que foi possível identificar as ações e os trabalhos realizados pela Prefeitura de Juiz de Fora e o SEBRAE / MG e, por fim, os fornecedores, dentre os quais foi entrevistada a Iruam Máquinas e Equipamentos, uma empresa que atende ao segmento de cervejarias na cidade com infraestrutura para sua produção. A partir deste levantamento, uma análise do caso é elaborada no segundo capítulo com a finalidade de estabelecer relações entre o entendimento dos agentes locais e de conceitos globais a respeito do funcionamento de um APL, além de identificar oportunidades e problemas pertinentes ao APL de produção de cerveja de Juiz de Fora/MG.

### **4.1 Pesquisa de Campo**

Foram realizadas entrevistas com dois gestores de cervejarias da cidade de Juiz de Fora - uma com o sócio proprietário da Cervejaria São Bartolomeu, Alexandre Vaz, em novembro de 2018, e a outra com o sócio proprietário da Cervejaria Escola Mirante, Fabrício Costa, em julho de 2019 - que permitiram compreender como se formou e se desenvolveu o APL, bem como entender o processo da produção da bebida na Zona da Mata Mineira. As entrevistas foram transcritas e analisadas à luz do referencial teórico.

#### **4.1.1 Cervejaria São Bartolomeu**

O bar São Bartolomeu surgiu em 2014 com a proposta de revender cervejas artesanais em seu estabelecimento noturno. Contudo, devido à carência de cervejarias artesanais registradas com volume de produção suficiente para fornecimento a seu estabelecimento, o bar São Bartolomeu identificou a oportunidade de produzir sua própria cerveja, originando a Cervejaria São Bartolomeu, fundada em 2014.

O estabelecimento conta, atualmente, com a produção de muitos estilos de cerveja artesanal e está sempre em parceria com outras cervejarias buscando inovar na produção e criar cervejas colaborativas. Alexandre Vaz, sócio proprietário da cervejaria, destaca que a troca de informações, espírito de parceria e cooperativismo tem se destacado em meio à concorrência e ao mercado cervejeiro do estado.

Vaz cita que acompanhou ativamente o processo de reconhecimento do APL e se manteve como um articulador, viabilizando recursos e estruturando o processo organizacional da associação de cervejeiros que logo se instaurou e, que, inclusive, tornou-se presidente diante de seu protagonismo.

Eu sempre fui mais articulador no meio do pessoal e na hora que começou... a ABRASEL fez como se fosse uma incubadora pra gente, começou a fazer uns eventos cervejeiros e tal, e a gente sentiu a necessidade de fazer a nossa própria associação, na qual eu fui presidente. (Entrevistado 1, 2018.)

Vaz acredita que os cervejeiros obtiveram um bom desempenho junto à UNICERVA (União Cervejeira da Zona da Mata). Apesar disso, ele pontua que “hoje ela (a UNICERVA) está um pouco parada... porque para algumas faltam conscientização da importância, mas para a maioria falta, na verdade, é tempo mesmo”.

Ele reconhece que há muito cooperativismo entre as cervejarias, entre os processos e entre a produção, mas muito ainda precisa ser feito com relação à associação. Entende que o potencial das cervejarias da Zona da Mata é grande e muito podem fazer para obter melhores resultados local e regionalmente. No entanto, deve haver maior participação e conscientização, por parte dos produtores, da importância da união das cervejarias para o desenvolvimento do polo na região.

(...) a gente colabora muito, mas não se associa muito. A gente colabora um com o outro, a gente tem uma noção de colaboração muito grande, a gente pensa na produção junto, compra coisa junto, diminui preço e tal; mas a gente não se associa muito para fazer isso. (Entrevistado 1, 2018).

(...) é um grupo muito heterogêneo, o foco das cervejarias é diferente entre si e cada um tem esse sentido pra alguma coisa. Eu acho que a gente tem que tá unido para concorrer como cidade e assim a gente consegue juntos trazer coisas para cá. (Entrevistado 1, 2018).

Outrossim, tal questionamento de participação e envolvimento foi mencionado quanto às atividades do Governo de Minas Gerais para o desenvolvimento e

promoção do Arranjo Produtivo Local de Juiz de Fora. Vaz mencionou que era necessário a consolidação de uma governança multilateral na cidade para que fosse possível a captação de recursos do Governo Estadual.

O nosso APL funcionou bem quando a gente conseguiu fazer uma governança local que era basicamente a ABRASEL, Prefeitura e a UniCerva. Haviam reuniões semanais para organizar e estruturar melhor as nossas ações e, com isso, conseguimos fazer um 5W2H bem interessante, conseguimos executar vários projetos como a visitação ao Porto Seco de Juiz de Fora para tentar fazer compra coletiva, e a execução de uma palestra sobre contabilidade que foi bem interessante para as cervejarias. Esses projetos foram tocando a nível municipal. (Entrevistado 1, 2018).

Após a consolidação de projetos em nível municipal, a governança local submeteu algumas propostas para aprovação pelo governo do Estado de Minas, como estratégias para o desenvolvimento do APL. As solicitações foram estruturadas tendo em vista as estratégias para visibilidade e favorecimento do desenvolvimento local e regional das cervejarias. Dentre as propostas, Vaz destaca as seguintes:

1. Sinalização da rodovia BR-040 e BR-269, visando promover e dar maior visibilidade ao polo cervejeiro;
2. Cartilha com créditos diferenciados, visando facilitar investimentos e promover o crescimento do negócio;
3. Parceria com a Companhia de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais – CODEMIG – possibilitando a oferta de adiantamento de duplicatas para alavancar o fluxo de caixa das empresas;
4. Cobrança fiscal diferenciada para fornecedores da cadeia. Com foco na promoção do desenvolvimento regional, através da oferta de mão de obra, circulação de moeda no estado mineiro, a estratégia era conceder isenção do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), de modo a incentivar o consumo dentro do estado.

No entanto, nas palavras de Vaz, “nenhuma delas foi para frente, todas elas agarraram no Governo do Estado”. Segundo ele, algumas ações já haviam sido planejadas e, em alguns casos, executadas, mas não houve a aprovação e sequer, a disponibilização de recursos para tal.

#### 4.1.2 Cervejaria Escola Mirante

Criada com o objetivo de disseminar a cultura cervejeira, a Cervejaria Escola Mirante está localizada em Juiz de Fora – MG e disponibiliza cursos voltados para quem quer aprender a fazer cerveja ou profissionalizar a sua produção. A escola possui uma estrutura completa para oferecer cursos teóricos e práticos de produção de cerveja artesanal e oferece ainda seu espaço para cervejeiros e pequenos produtores que desejam ampliar ou profissionalizar a sua produção, os chamados cervejeiros ciganos. Esta é uma estratégia interessante para reduzir custos de produção, aumentar a escalabilidade, utilizar tecnologia de ponta e inovação em processos, além de ter a possibilidade de utilizar o mapa de registro da fábrica. (MIRANTE, 2019).

Através de uma entrevista realizada em julho de 2019, o sócio proprietário da Cervejaria Escola Mirante, Fabrício Costa, discursou sobre esta proposta de ensinar e oferecer a estrutura da fábrica como uma escola e abordou também sobre as iniciativas em conjunto com o APL.

Além da entrevista, foi possível conhecer sobre a cadeia produtiva da bebida através de uma visita guiada pela cervejaria. O chamado *beer tour* é oferecido de modo a disseminar a cultura e permitir acesso ao processo produtivo da cerveja, bebida apreciada mundialmente. A visita foi realizada com um grupo de oito pessoas, dado que há um limite de participantes uma vez que o espaço da fábrica é ocupado inteiramente por equipamentos ligados à atividade produtiva. O tour é conduzido por um *beer sommelier*, em que é possível conhecer as especificidades e a importância de cada processo para produzir os mais variados tipos de cerveja. Ao final da visita tem-se a oportunidade de degustar uma régua com oito tipos de cerveja, evidenciando o sabor e o estilo de cada uma.

Ao longo da visita o *beer sommelier* destacou sobre a importância em conceder oportunidade de acesso aos novos entrantes, através do aluguel de espaço aos cervejeiros ciganos, pois permite a dinamização de técnicas de produção, troca de experiências, redução de custos e parceria nos processos. Além disso, esta estratégia pode demonstrar, em alguns casos, uma espécie de “selo de acreditação”, uma vez que a receita da cerveja fabricada pode ser registrada no MAPA, órgão responsável pela fiscalização da bebida.

Quando questionado sobre o Arranjo Produtivo Local de Juiz de Fora, Costa destacou a cooperação e a parceria existente entre os cervejeiros. A produção de diferentes estilos de cervejas em parceria com outros produtores é “um grande exemplo disso, dado que há uma troca mútua de recursos e expertise ao longo de todo o processo produtivo”, diz ele.

Conforme enfatizado por Costa, ainda é necessário a consolidação e o amadurecimento das estratégias da associação, pelos cervejeiros, para que a proposta seja profissionalizada e os objetivos de gestão sejam garantidos. “Antes disso, a gente precisa que a UNICERVA se constitua definitivamente, que comece a receber mensalidades dos associados para poder bancar o salário dele (*deste profissional*)”, pontua ele.

Por fim, ele destaca que com o apoio deste profissional e a consolidação das estratégias da UNICERVA, o potencial do APL de Juiz de Fora será exponenciado, uma vez que muito pode ser feito para angariar recursos e obter êxito nas atividades de promoção do Arranjo e do desenvolvimento local.

#### 4.1.3 Prefeitura de Juiz de Fora

O atual assessor da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Turismo e Agropecuária, Marcos Miranda, acompanhou de perto todo o processo da concepção e idealização do APL em Juiz De Fora. Miranda conta que o interesse em reconhecer a cidade de Juiz de Fora como uma cadeia produtiva de cerveja veio inicialmente por uma razão pessoal do ex-Deputado Estadual Wadson Ribeiro, que foi validada em seguida pela comprovação de que havia, de fato, a constituição de uma cadeia de produção de cerveja que justificava ser reconhecida como um APL.

Ver se o Arranjo Produtivo da Cerveja é uma realidade ou só uma ideia. O caminho para isso é mandar um técnico para ir em Juiz de Fora e verificar se esta cadeia produtiva de fato existe. E, que medida ela existe. Com qual força ela existe. E se ela pode ser reconhecida como Arranjo Produtivo ou não. E assim aconteceu. (Entrevistado 3, 2019).

Após a identificação de que havia uma cadeia produtiva instalada na cidade, foi necessário a construção de uma governança local para que houvesse a institucionalização e formalização deste grupo. Como proposta, Miranda conta:

(...) a ideia num primeiro momento era de que nós buscássemos linhas de crédito e criasse alguma forma de fomentar a atividade que facilitasse a vida dos empresários. O Governo já não tinha mais política de fomento deste tipo, pois estava passando por uma grande dificuldade e já não tinha mais capital subsidiado. Poderia até abrir uma linha de negociação, mas nós estávamos avançando mais com bancos privados do que com o próprio banco do estado (Entrevistado 3, 2019).

Pautado em tais aspectos e no conceito de governança local, as iniciativas foram direcionadas ao capital privado, uma vez que a estrutura orçamentária do Governo estava prejudicada. Um dos projetos citado por ele foi a concepção de um mapa cervejeiro de Juiz de Fora, em que era possível fazer o reconhecimento de cada uma das cervejarias e depois seria criado um Portal na internet em que reuniria diversas informações sobre o segmento da bebida, proposta essa recusada pelo Governo Estadual (MIRANDA, 2019). Diante desta negativa do Governo, a execução deste projeto se manteve através de uma parceria entre o município e a iniciativa privada.

A ideia é que o portal seja um ponto para divulgação da cultura cervejeira de Juiz de Fora e da região e que, futuramente, ele seja uma referência para todos os cervejeiros e até mesmo no Brasil e que a gente consiga criar as informações e trazer pautas interessantes para que o portal vire uma referência (Entrevistado 3, 2019).

Miranda cita ainda que há outras ações em andamento, que eventualmente não se realizam por uma dificuldade dos próprios cervejeiros de se organizarem e terem uma associação mais profissionalizada. Ele complementa:

Eu entendo que este é um caminho que vai ter que acontecer, vão ter que amadurecer e entender que é preciso transformar Juiz de Fora em um destino cervejeiro para que aí as pessoas tenham a cidade como referência e que as empresas sejam alavancadas a partir disso e que isso sirva como um elemento de crescimento. Os empresários precisam enxergar além de sua própria produção. (Entrevistado 3, 2019).

Do ponto de vista dos demais órgãos de apoio ao APL da cidade, Miranda menciona positivamente as atividades do SEBRAE, FIEMG e GDI MATA:

O SEBRAE sempre foi um parceiro e, para se ter uma noção, Juiz de Fora foi o piloto no desenvolvimento de uma metodologia para capacitação das cervejarias no Brasil. O primeiro grupo de cervejeiros que procurou apoio do Sebrae foi em Juiz de Fora, ou que pelo menos organizou isso e o Sebrae acolheu esta demanda e criou esta metodologia de apoio ao cervejeiro. Além de oferecer apoio metodológico, ele apoia ações que promovem o Arranjo e iniciativas do segmento.

A FIEMG, por exemplo, trouxe um recurso do Governo Federal através da Confederação Nacional da Indústria (CNI) – o PROCOMPI, que hoje qualifica os cervejeiros, via FIEMG, com o apoio do SEBRAE. Então estas outras entidades também estão se articulando, movimento e enxergando valor na atividade das cervejarias.

O GDI MATA contribui através de um intercâmbio de informações com a Universidade Federal de Juiz de Fora e possui uma atuação baseada na Tríplice Hélice. As iniciativas parecem não caminhar na velocidade com que almejamos, mas elas estão prosseguindo (Entrevistado 3, 2019).

Quando questionado sobre o papel da sociedade para a disseminação da cultura e contribuição no desenvolvimento local e do APL, ele ressalta a importância de sua articulação como divulgadora e motivadora quanto ao trabalho desenvolvido no município.

O papel da sociedade na articulação do desenvolvimento do APL é de divulgadora, ela que motiva as pessoas a consumirem. Mas para que haja esta divulgação, é necessário que elas conheçam os trabalhos realizados no município em favor desta produção cervejeira. É necessário então um trabalho de endomarketing e o portal nasce com este propósito de resgatar a cultura da cidade, parte de uma cultura oral com este papel de divulgação (Entrevistado 3, 2019).

Por fim, ele ressalta a importância deste reconhecimento para o desenvolvimento local já que o APL tem uma abrangência grande, com uma cadeia produtiva e econômica em potencial.

#### 4.1.4 SEBRAE / MG

Foi realizada uma entrevista com executivo do SEBRAE/MG, João Roberto Marques Lobo, em novembro de 2018. Ele conta que a atuação do Sebrae sempre foi a de apoiar e contribuir com o desenvolvimento das cervejarias e este incentivo foi fundamental para alavancar seu crescimento.

Ele ainda ressalta que, devido à participação economicamente restrita do Governo, órgãos como a FIEMG, UNICERVA e SEBRAE/MG se mobilizam em projetos voltados ao aprimoramento de técnicas e incentivos ao cervejeiro, tais como o PROCOMPI - Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias.

O programa é uma parceria entre a Confederação Nacional da Indústria - CNI e o SEBRAE/MG, que objetiva elevar a competitividade das empresas industriais de

menor porte, por meio do estímulo à cooperação entre as empresas, à organização do setor e ao desenvolvimento empresarial e territorial. O projeto atua em ações coletivas, possibilita maior integração com outras instituições e induz ao desenvolvimento sustentável (FIEMG, 2018).

Para tanto, o PROCOMPI contempla as seguintes etapas:

1. Sensibilização e seleção de empresas;
2. Realização do diagnóstico MPE Brasil para avaliar o nível de maturidade da gestão (Diagnóstico T0);
3. Realização de consultorias com base nas oportunidades identificadas no diagnóstico;
4. Avaliação evolução no nível de maturidade da gestão (Diagnóstico T1);
5. Realização de evento de encerramento e capacitação final.

Desse modo, ao final do projeto, estima-se obter uma evolução no nível de maturidade de gestão da inovação, melhoria da performance organizacional e maior integração com agentes de apoio ao desenvolvimento (FIEMG, 2018; Entrevistado 4, 2018).

Conforme abordado por Lobo, algumas iniciativas do Governo de Minas como, por exemplo, o Termo de Cooperação com o SEBRAE/MG, ainda não foram efetivadas por falta de verbas necessárias. Apesar disso, o Sebrae tem se articulado com cada produtor para promover avanços tecnológicos específicos, de acordo com suas especificidades e limitações. Dessa forma, ele ressalta a importância da associação enquanto entidade que luta pelo objetivo de todos os membros, realizando parcerias e angariando recursos para a promoção do APL.

#### 4.1.5 Iruam Máquinas e Equipamentos

A qualidade da cadeia de fornecedores que atua no processo produtivo é tão importante quanto a das cervejarias, aprimora a expertise e contribui com a vantagem competitiva do APL. Por isso, pautado na lógica de qualidade e eficiência produtiva, foi realizada entrevista com o gestor da Iruam Máquinas e Equipamentos, Saulo Souza, empresa que atua no ramo de fabricação de equipamentos para cervejarias. Atendendo inicialmente a uma demanda local por máquinas e equipamentos ligados

à produção cervejeira, a empresa tornou-se conhecida e atualmente possui clientes nacional e internacionalmente (IRUAM, 2019).

A empresa está no mercado nacional há mais de vinte anos, atuando no ramo de fabricação de máquinas em aço inox e tendo como um dos principais objetivos o desenvolvimento de equipamentos para cervejarias. Visando suprir a necessidade de um crescente mercado, atua também com assessoria de diversos mestres cervejeiros para desenvolver novos equipamentos com tecnologia de ponta e eficiência em excelência (IRUAM, 2019).

Além de se destacar na fabricação destes equipamentos de cervejarias, a empresa participa de congressos e feiras voltados para o mercado com vistas a atualizações e a disseminação do negócio entre o mercado consumidor, como exemplo o Brasil Brau – Feira Internacional de Tecnologia em Cerveja. A participação em eventos desta magnitude contribui para a expansão de networking, conferência das novidades apresentadas pelos expositores de equipamentos, insumos e acessórios do segmento, além de conhecer novas técnicas e soluções para diversas aplicações do processo produtivo da cerveja (IRUAM, 2019).

Questionado sobre as compras coletivas realizadas pelos cervejeiros frente à UNICERVA, Souza menciona que o associativismo não ocorre de forma engajada e está “parado”. Haveria maior poder de barganha, maiores benefícios em compras conjuntas de insumos e matéria-prima (economia de escala), redução de incertezas, inserção mais efetiva nos mercados de atuação, além de outras vantagens ligadas à institucionalização da associação.

Souza ressalta a importância de se unirem para obter maior vantagens, dado que também possui uma cervejaria própria, registrada pelo MAPA. Ele destaca que com uma associação mais profissionalizada os recursos serão expandidos e há uma tendência maior de crescimento produtivo e abrangência em zonas de atuação.

#### **4.2 Análise do APL de Produção de Cerveja de Juiz de Fora / MG**

Cassiolato e Szapiro (2003), bem como Zaccareli et al. (2008), sintetizam que ao se organizarem como redes de cooperação, as empresas fortalecem suas relações com fornecedores, aumentam seu poder de barganha e reduzem a necessidade de capital de giro. Tais iniciativas favorecem o aprendizado coletivo, a complementaridade tecnológica e produtiva, permitem uma economia de escala,

reduzem incertezas e contribuem para a obtenção de vantagem competitiva frente ao mercado.

Observado nas entrevistas com os gestores da Cervejaria São Bartolomeu e da Cervejaria Escola Mirante, bem como também enfatizado pelo assessor da SEDETTUR, Marcos Miranda, o sentido de cooperação é arraigado entre os cervejeiros, o que facilita a troca de experiências, possibilita a otimização e aprimoramento de processos e reduz incertezas.

No entanto, um ponto negativo observado por Alexandre Vaz e ressaltado também por Fabrício Costa é sobre a ausência de articulação entre os cervejeiros como membros da UNICERVA. “Quando se trata de se unirem para angariar novos projetos e benefícios em prol de todos e da associação, a adesão e o apoio pouco são expressivos”, pontua Vaz.

Além destes, foi possível observar outros pontos de convergência entre as percepções de cada entrevistado. Eles concordam com a importância do reconhecimento do setor cervejeiro para o desenvolvimento local e das próprias cervejarias; reconhecem a participação ainda incipiente de todos os agentes que atuam no APL; consentem quanto a importância de um secretariado na UNICERVA e uma efetiva institucionalização da associação em questão.

Confirmado pelo referencial teórico, a formação e o entendimento do conceito de associativismo possibilitam transformar a parceria e a cooperação em uma instituição associativa, como um mecanismo que acrescenta maior capacidade produtiva e comercial a todos os associados (MAPA, 2016).

As ideias de Marshall (1931) sobre a relevância econômica e social das empresas que estão localizadas em um mesmo agrupamento regional foi observada durante a realização deste Estudo de Caso, dado o aumento da atração de fornecedores e mão-de-obra especializada para estas regiões. A indústria atrai também outros elos de sua cadeia produtiva para a economia local, expandindo zonas de convergência, relações mercadológicas, capacidade intelectual e recursos tecnológicos.

Tal como a expansão da capacidade produtiva da Iruam Máquinas e Equipamentos e da Cervejaria Antuérpia, é importante salientar que o desenvolvimento dos agentes desta cadeia de produção a nível local se reflete

também em uma expansão potencialmente global, que agrega vantagem competitiva e contribui na visibilidade do APL de Juiz de Fora.

Para que o potencial do APL obtenha esta vantagem competitiva, maior engajamento das cervejarias e um direcionamento focado no desenvolvimento local e do modelo estratégico, é necessário a formalização de uma estrutura administrativa voltada para os interesses do arranjo. Diante desta necessidade de institucionalização, a demanda por um profissional focado na operacionalização das estratégias da UNICERVA e demais atividades de interesse da associação foram externalizadas, mas ainda não houve um aceite. (Entrevistado 1, 2019; Entrevistado 2, 2018).

Marcos Miranda destaca que este processo para uma associação mais profissionalizada precisa ocorrer para que haja um amadurecimento do conceito de APL pelos cervejeiros e para que a sociedade atue na divulgação e promoção deste segmento local.

Foi possível reconhecer a necessidade de um trabalho de comunicação a ser realizado na cidade para divulgar a cultura e a potencialidade de sua cadeia produtiva, dado que uma pequena parcela desta população detém o conhecimento de que a cidade é um polo referencial no segmento da bebida. A participação e o apoio da sociedade são, portanto, fundamentais neste processo de promoção e divulgação da cultura no município. A criação do “Portal Zona do Malte” (tratando-se de um trocadilho à “Zona da Mata”) como uma ferramenta para promoção da cultura cervejeira de Juiz de Fora e da região, e para divulgação de informações pertinentes ao segmento, é uma ação de relevância para contribuir no desenvolvimento do APL.

Cabe destacar que o sucesso da estratégia depende diretamente do engajamento e do comprometimento dos cervejeiros para atuar em prol da associação e, conseqüentemente, obterem vantagem competitiva, dado que o grau de maturidade da governança local é reconhecido a partir de características inter-relacionais entre agentes e produtores. Tal afirmação é corroborada pelo referencial teórico através dos autores Arruda e Arruda (1997), Cassiolato e Szapiro (2003), Zaccareli et al. (2008), Kushima e Bulgacov (2006), dentre outros.

O comprometimento e engajamento dos cervejeiros devem ser administrados de forma eficiente, de modo com que uma empresa parceira não dependa

demasiadamente da outra e isso não seja comprometedor ao sucesso da estratégia, conforme defendido por Arruda e Arruda (1997).

É possível também observar uma resistência por parte de alguns cervejeiros quanto a participação e busca por estratégias de promoção e desenvolvimento do APL, tendo em vista que dependem de aprovação e efetivação por parte do Governo Estadual e dependem da mobilização e do associativismo de outros cervejeiros que, por vezes, não é efetiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente estudo consistiu em analisar como os empreendimentos cervejeiros de Juiz de Fora - MG podem alcançar uma vantagem competitiva por meio de uma aliança estratégica caracterizada por um Arranjo Produtivo Local, e quais os desafios presentes nesta iniciativa. Para isso, foi realizado um estudo de caso sobre o APL em questão, em que foi possível dimensionar a visão sob diferentes aspectos: o das cervejarias, o da cadeia produtiva e o dos órgãos de fomento.

Durante a realização do estudo de caso, observou-se a importância de todas as partes interessadas do mercado de cerveja de Juiz de Fora / MG, reiterando que o desenvolvimento deste APL não é uma conquista apenas dos cervejeiros, mas de todos os agentes que nele atuam, desde os fornecedores de matéria-prima até o consumidor final.

O presente estudo possibilitou a oportunidade de aprender e discutir sobre uma conquista local pouco conhecida, que é o reconhecimento da cadeia produtiva da cerveja de Juiz de Fora como um APL. Tratando-se de um tema pouco explorado, foram encontrados desafios no acesso às informações. Identificou-se que os produtores de cerveja detinham pouco conhecimento sobre o conceito de APL de cerveja.

A partir desta pesquisa foi possível identificar como ocorreu o processo de reconhecimento do município como uma cadeia produtiva no ramo cervejeiro, uma vez que esta informação contribuiu para que os objetivos deste trabalho fossem alcançados, além de colaborar com a disseminação de informações sobre o APL e divulgar a cultura cervejeira de Juiz de Fora e região.

Foi possível identificar as competências produtivas do APL e reconhecer a importância da profissionalização efetiva dos produtores como uma associação, com um espírito mais engajado e ativo, visando obter maior vantagem competitiva e uma estruturação solidificada dos objetivos do grupo.

Para que o processo de desenvolvimento do APL e da busca por vantagem competitiva possa ocorrer de maneira natural pela ação coletiva dos produtores - pode-se verificar a relevância do trabalho das agências de desenvolvimento ou dos órgãos de fomento, sejam eles públicos ou privados, na efetividade do trabalho. Os órgãos de apoio ao APL possuem papel importante tais como na promoção do desenvolvimento local, atuando na divulgação da cultura cervejeira de Juiz de Fora e

região, angariando participações em *workshops* e feiras, além de outras atividades com foco em apoio e promoção. O desafio, porém, é evitar a relação de dependência do APL dessas agências de desenvolvimento.

Faz-se necessário o reforço da UNICERVA em práticas pautadas na cooperação entre os agentes do APL em questão e como os benefícios proporcionados podem contribuir para tornar o Arranjo Produtivo Local de Juiz de Fora mais competitivo. O fortalecimento da entidade de governança local é necessário, uma vez que a ação coletiva pode ocorrer de maneira independente, gerencial e financeiramente. Além disso, este investimento viabiliza um apoio mútuo entre entidades, órgãos de promoção e desenvolvimento, além das próprias cervejarias.

Além disso, cabe ressaltar a importância da criação de um plano de desenvolvimento voltado para os interesses do polo cervejeiro da cidade, tal como instituído no Plano de Desenvolvimento do Polo Audiovisual da Zona da Mata de Minas Gerais. A proposta é que através da estrutura deste plano, o APL seja fortalecido e capaz de elaborar seus projetos coletivos, disputar editais e seleções públicas, acessar linhas específicas de crédito, além de obter maior representatividade e planejamento estratégico.

Considerando o atual estágio do APL de Juiz de Fora, entende-se que ele se encontra ainda em fase embrionária, o que pode explicar o baixo grau de desenvolvimento e maturidade das cervejarias em prol do APL. Em vista disso, espera-se que o presente estudo possa contribuir para ampliar o conhecimento sobre Arranjos Produtivos Locais, suas vantagens e dificuldades de implantação, assim como sobre o processo de criação e implementação do APL da cerveja em Juiz de Fora.

Sugere-se, para fins de realização de pesquisas futuras, o aprofundamento sobre a institucionalização efetiva da União Cervejeira da Zona da Mata (UNICERVA), dado que se mostrou uma variável importante para a consolidação dos objetivos de todas as partes interessadas e para a obtenção de vantagem competitiva. Além disso, é interessante realizar um levantamento de informações com outras cervejarias, dado os desafios encontrados no acesso às informações e aos cervejeiros, impossibilitou o aprofundamento da pesquisa em relação aos entrevistados produtores de cerveja.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACESSA.COM (ed.). **JF tem primeiro arranjo produtivo local**. Juiz de Fora, MG, 27 maio 2017. Disponível em: <https://www.acesa.com/cidade/arquivo/noticias/2017/05/27-tem-primeiro-arranjo-produtivo-local/>. Acesso em: 1 out. 2018.

ARRUDA, Maria Cecília Coutinho; ARRUDA, Marcelo Leme. Alianças Estratégicas Internacionais: Formação e Estruturação em Indústrias Manufatureiras. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo / SP, v. 37, ed. 4, Out-Dez 1997.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DE MINAS GERAIS - ALMG. **Decreto nº 44972, de 2 de dezembro de 2008**. Regulamenta as ações da Política Estadual de Apoio aos Arranjos Produtivos Locais e dá outras providências. Belo Horizonte / MG, 2 dez. 2008.

BORJA, Jordi; CASTELLS, Manuel. **Local and Global: Management of Cities in the Information Age**. 1. ed. London: Routledge, 1996. 277 p. ISBN 978-1853834417.

CARDOSO, Univaldo Coelho; CARNEIRO, Vânia Lúcia Nogueira; RODRIGUES, Édna Rabêlo Quirino. APL: arranjo produtivo local. **Série Empreendimentos Coletivos**, Brasília : Sebrae, ed. 1, 2014.

CATAGUASES: Cidade do Cinema. Polo Audiovisual da Zona da Mata, 1 maio 2019. Disponível em: <https://www.poloaudiovisual.org.br/cataguases-cidade-do-cinema/>. Acesso em: 1 dez. 2019.

CASSIOLATO, J.E.; SZAPIRO, Marina. **Uma caracterização de arranjos produtivos locais de micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

CORREIA, Isabel M; PEREIRA, Orlando Petiz. **Spillovers de conhecimento e desenvolvimento regional**: evidência de Portugal. Revista Portuguesa de Estudos Regionais. ISSN 1645-586X, Nº 13, 2006.

COSTA, Odorico de Moraes Eloy da. **Arranjos Produtivos Locais - APLs como Estratégia de Desenvolvimento**: Uma abordagem teórica. Fortaleza: Instituto de Pesquisa e Estratégia Econômica do Ceará – IPECE. 2011.

DIÁRIO OFICIAL DA UNIÃO. República Federativa do Brasil. **Instrução Normativa nº 72, s.1, p.4**. Brasília / DF, 16 nov. 2018.

FAPEMIG. **Projetos de pesquisa científica e tecnológica**. 2019. Disponível em: <https://fapemig.br/pt/>, Acesso em Ago/2019.

FIEMG, Sistema – Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais. **SINDBEBIDAS, FIEMG e SEBRAE lançam marca coletiva das cervejas artesanais mineiras**. Belo Horizonte / MG. 13/09/2018. Disponível em: <

<https://www7.fiemg.com.br/noticias/detalhe/sindbevidas-fiemg-e-sebrae-lancam-marca-coletiva-das-cervejas-artesanais-mineiras> > Acesso em Out/2018.

FIEP, Sistema. **Fortalecimento de Arranjos Produtivos Locais (APL)**. 2019 Disponível em <<http://www.fiepr.org.br/politica-industrial/fortalecimento-dos-arranjos-produtivos-locais-apl-1-29827-318664.shtml>> Acesso em Nov/2019.

GDI MATA. Juiz de Fora, 2018. Disponível em: <<http://www.gdimata.com.br>>, Acesso em Setembro 2018.

HAGEDOORN, John; NARULA, Rajneesh. Choosing Organizational Modes of Strategic Technology Partnering: International and Sectoral Differences. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490135>. **Journal of International Business Studies**, Suíça, v. 27, n. 2, p. 265-284, Set 1996.

HOSKISSON, R. E.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HARRISON, Jeffrey S. **Estratégia competitiva**. 2ª Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IEDI – Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial. **A Política de Desenvolvimento Produtivo**. Mai/2008. Disponível em: <[https://iedi.org.br/admin\\_ori/pdf/20080529\\_pdp.pdf](https://iedi.org.br/admin_ori/pdf/20080529_pdp.pdf)>, Acesso em Ago/2019.

IRUAM Máquinas e Equipamentos. Juiz de Fora, 2019. Disponível em: <<http://www.iruam.com.br/>>, Acesso em Novembro de 2019.

KLOTZLE, Marcelo Cabus. **Alianças estratégicas: conceito e teoria**. Revista de Administração Contemporânea [online]. 2002, vol.6, n.1, pp.85-104. ISSN 1415-6555. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552002000100006>

KUSHIMA, Alzira and BULGACOV, Sergio. **Estratégia e relações em arranjos produtivos e seus efeitos sobre as cadeias de valores: o consórcio de Maringá e o projeto setorial integrado de Apucarana**. Organizações e Sociedade [online]. 2006, vol.13, n.37, pp.87-107. ISSN 1984-9230. <http://dx.doi.org/10.1590/S1984-92302006000200005>.

LASTRES, H.M.M.; CASSIOLATO, J.E.; MACIEL, M.L. (Orgs) **Pequena empresa: cooperação e desenvolvimento local**. Rio de Janeiro: Relume Dumará: UFRJ, Instituto de Economia, 2003.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Glossário de Arranjos e Sistemas Produtivos e Inovativos Locais**. Rio de Janeiro. IE. UFRJ. 2004a.

LASTRES, Helena M. M.; CASSIOLATO, J. E. **Políticas para promoção de arranjos produtivos e inovativos locais de micro e pequenas empresas: vantagens e restrições do conceito e equívocos usuais**. Rio de Janeiro : Instituto de Economia. UFRJ. 2004b.

LASTRES, Helena M.M. et al. **Políticas para APLs: A experiência do BNDES**. Boletim Regional, Urbano e Ambiental. Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas - Ipea. v. 10, jul-dez/2014.

LEI da “Rota das Cervejas Especiais de Juiz de Fora” é aprovada. Diário Regional, 18 jan. 2019. Disponível em: <https://diarioregionaldigital.com.br/2019/01/18/lei-da-rota-das-ervejas-especiais-de-juiz-de-fora-e-aprovada/>. Acesso em: 1 dez. 2019.

LEMOS, C. **Micro, Pequenas e Médias Empresas no Brasil**: novos requerimentos de políticas para a promoção de sistemas produtivos locais. Rio de Janeiro: UFRJ - Instituto de Economia / COPPE. (Tese de Doutorado) 2003.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. Uma orientação aplicada. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAPA - MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO. **Cooperativismo e Associativismo no Brasil**. 2016. Disponível em < <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/cooperativismo-associativismo/cooperativismo-brasil>>, Acesso em Ago/2019.

MARSHALL, Alfredo. **Principios de Economia**: Introducción al estudio de esta ciencia. Barcelona. 1931.

MARTINS, Fernanda. É Campeã! - **Revista Exclusive**. p.31. Abr/2018.

MATOS, Fátima; MESQUITA, Rafael. **Pesquisa Qualitativa e Estudos Organizacionais**: história, abordagens e perspectivas futuras. IV Colóquio Internacional de Epistemologia e Sociologia da Ciência Administração. Florianópolis/SC, Mar/2014.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANTE, Cervejaria Escola. Juiz de Fora. 2019. Disponível em: <<http://cervejariaescolamirante.com.br/>>, Acesso em Agosto de 2019.

MONTEIRO, William. **Agência Sebrae de Notícias**. Juiz de Fora, 2017.

MOZZATO, A.R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração**: Potencial e Desafios. Revista de Administração Contemporânea. Curitiba, v.15, n.4, pp.731-747, Jul-Ago/2011.

MULLER, C. V.; MARCUSSO, E.F. **Anuário da cerveja no Brasil 2018**: Crescimento e Inovação. Disponível em < <http://www.agricultura.gov.br/assuntos/inspecao/produtos-vegetal/pasta-publicacoes-DIPOV/anuario-da-erveja-no-brasil-2018/view> >. 2018.

PACAGNAM, Mario Ney. Alianças Estratégicas e Redes Colaborativas como alternativa competitiva para o pequeno varejista: um estudo comparado. **Revista de Gestão USP**, São Paulo, v. 13, n. especial, p. 19-30, 2006.

POLO AUDIOVISUAL DA ZONA DA MATA DE MINAS GERAIS. **Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local**. Cataguases. Jul/2014.

PORTAL DA CERVEJA. **O mapa da cerveja no Brasil**. Revista Beer Art. Jan/2019. Disponível em: < <http://revistabeerart.com/news/cervejarias-brasil> >, Acesso em Outubro de 2019.

PORTER, Michael E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Tradução por: Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro. Campus. 1999. P. 167-208.

O MAPA atualizado da cerveja no Brasil. [S. I.]: CERVBRAZIL - Associação Brasileira da Indústria da Cerveja, 16 abr. 2019. Disponível em: [http://www.cervbrasil.org.br/novo\\_site/o-mapa-atualizado-da-cerveja-no-brasil/](http://www.cervbrasil.org.br/novo_site/o-mapa-atualizado-da-cerveja-no-brasil/). Acesso em: 14 jul. 2019.

REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL. **Decreto nº 6.871, de 8 de julho de 2009**. Inciso III do art. 37. Brasília / DF, 8 jul. 2009.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. **Journal of Economic Behavior and Organization**, v. 18, p. 1-25, 1992.

TELLES, Joubertt. **Itatiaia Juiz de Fora 105,3 fm**. Juiz de Fora. 02/06/2018. Disponível em: <<http://radioitatiaiajf.com.br/apl-das-cervejarias-completa-um-ano-em-jf/>> Acesso em Outubro de 2018.

VARGAS, Marco. **Proximidade Territorial, aprendizado e inovação: Um estudo sobre a dimensão local dos processos de capacitação inovativa em arranjos e sistemas produtivos no Brasil**. Rio de Janeiro. 2002.

VIEIRA, Jeferson de Castro. **Desafios e perspectivas dos APL's de segunda geração**. Mercator (Fortaleza) [online]. 2017, vol.16, Epub Feb 06, 2017. ISSN 1984-2201. <http://dx.doi.org/10.4215/rm2017.e16005>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. Ed. – Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZACCARELLI, S.B., et al. **Clusters e Redes de Negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas. 2008.



## APÊNDICE A – ENTREVISTA AOS REPRESENTANTES DAS CERVEJARIAS

1. Ficha técnica (Nome da empresa, tempo de atuação no mercado, número de funcionários, ramo de atuação – se cervejaria, restaurante, pizzaria, escola de formação de novos *sommeliers* ou mestres cervejeiros).
2. Participou do processo de identificação do empreendimento cervejeiro como um Arranjo Produtivo Local?
3. Como está estruturado o APL de Cervejarias de Juiz de Fora? Existe um Conselho, uma Administração técnica?
4. Quais os benefícios desta parceria?
5. Como estabelecer uma relação de cooperação entre concorrentes? O APL é procurado pelas cervejarias que possuem o interesse em se integrar ou o trabalho de angariar novos parceiros é realizado pelo Arranjo Produtivo?
6. Quais os recursos disponíveis para a obtenção de vantagem competitiva no ramo cervejeiro com o APL?
7. Quais eram os objetivos da cervejaria antes da consolidação como um APL quando comparado aos objetivos atuais, pós-consolidação?
8. Quais as implicações estratégicas dos fatores organizacionais na constituição da APL?
9. Relate sobre os incentivos fiscais e administrativos realizados pelo Governo do Estado de Minas Gerais. Possuem incentivos de outros órgãos de fomento?

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA AOS REPRESENTANTES DOS ÓRGÃOS DE FOMENTO**

1. Como estão se articulando conjuntamente com outros órgãos para promover o desenvolvimento do APL Cervejeiro de Juiz de Fora?
2. Quais os objetivos traçados para apoiar e promover a vantagem competitiva do APL Cervejeiro?
3. Quais os desafios para a obtenção de recursos e investimentos com vistas à promoção e o desenvolvimento do Arranjo Produtivo?
4. Com a chegada de um novo governo, muito foi debatido sobre as perspectivas de efetivação do acordo firmado entre o Governo de Minas e o Sebrae MG, através do Termo de Cooperação que visa promover o APL juiz-forano. Quais são as possibilidades existentes, tendo em vista a atual situação econômica?
5. Como o APL de Juiz de Fora tem se articulado com o da região metropolitana de BH? Existem parcerias firmadas?
6. Tendo em vista o modelo de gestão ainda incipiente, quais os desafios encontrados para a articulação e desenvolvimento da cooperação no município?

## APÊNDICE C – ENTREVISTA AO REPRESENTANTE DE FORNECEDORES

1. Conte um pouco sobre a empresa e sua trajetória.
2. A Iruam Máquinas e Equipamentos sempre fabricou equipamentos para o segmento de cervejarias?
3. Como ocorreu este processo de crescimento da demanda e de quando identificaram a necessidade de customizar os equipamentos para as cervejarias?
4. Foi através do APL de Juiz de Fora que a Iruam ficou conhecida entre o mercado de cervejas e a demanda se tornou maior?
5. Além do aumento da capacidade produtiva, quais outros fatores foram percebidos pela Iruam como decorrentes do processo de reconhecimento da cadeia produtiva de Juiz de Fora como um APL?
6. A Iruam realiza alguma ação facilitadora para os iniciantes neste mercado produtivo de cerveja? Oferece suporte técnico personalizado, desconto para aquisição de máquinas para uma demanda inicial ou alguma outra não citada?