

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL (APL): UM ESTUDO DO APL DA CERVEJA
ARTESANAL DA MICRORREGIÃO DE JUIZ DE FORA – MG**

**LOCAL PRODUCTIVE ARRANGEMENT (APL): A STUDY OF THE CRAFT BEER APL IN
THE MICROREGION OF JUIZ DE FORA – MG**

**ARREGLO PRODUCTIVO LOCAL (APL): UN ESTUDIO DEL APL DE LA CERVEZA
ARTESANAL EN LA MICROREGIÓN DE JUIZ DE FORA – MG**

 <https://doi.org/10.56238/arev7n7-267>

Data de submissão: 21/06/2025

Data de publicação: 21/07/2025

Victor Miranda de Oliveira

Doutor em Ciência, Inovação e Tecnologia em Agropecuária

Instituição: UniAcademia / Universidade Federal de Juiz de Fora

E-mail: victor91jf@yahoo.com.br

Tatiana Dornelas de Oliveira Mendes

Doutora em Administração

Instituição: Universidade Federal de Juiz de Fora

E-mail: tatiana.dornelas@ufjf.br

RESUMO

Este estudo tem como objetivo investigar o processo de estruturação do Arranjo Produtivo Local (APL) da Cerveja Artesanal da Microrregião de Juiz de Fora – MG, com ênfase na análise dos mecanismos participativos e decisórios que compõem sua governança. Para tanto, foi adotada uma abordagem qualitativa, com base em pesquisa bibliográfica fundamentada em autores relevantes da área e na realização de uma entrevista semiestruturada com um representante institucional vinculado ao APL. Os resultados evidenciam que, embora o reconhecimento oficial pelo governo de Minas Gerais tenha ocorrido apenas em 2017, o arranjo já se encontrava em funcionamento desde o início dos anos 2000, impulsionado pela mobilização endógena de atores locais. Constatou-se ainda que o APL tem promovido avanços importantes para o setor, especialmente no fortalecimento do turismo e da identidade regional. No entanto, enfrenta desafios no que diz respeito à reestruturação da governança e à ampliação da participação de trabalhadores nos processos decisórios e operacionais, condição essencial para a efetiva implementação dos princípios da Gestão Social.

Palavras-chave: Gestão Social. Aglomerações. Arranjos Produtivos Locais. Cerveja Artesanal.

ABSTRACT

This study aims to investigate the structuring process of the Local Productive Arrangement (LPA) of Craft Beer in the Microregion of Juiz de Fora, Minas Gerais, with an emphasis on analyzing the participatory and decision-making mechanisms that compose its governance. A qualitative approach was adopted, based on a literature review supported by relevant authors in the field, as well as a semi-structured interview conducted with an institutional representative linked to the LPA. The results indicate that, although official recognition by the state government of Minas Gerais occurred only in 2017, the arrangement had already been functioning since the early 2000s, driven by the endogenous mobilization of local actors. The study also revealed that the LPA has promoted important advances for the sector, particularly in strengthening regional tourism and cultural identity. However, it still faces

challenges regarding governance restructuring and the broader inclusion of workers in decision-making and operational processes — an essential condition for the effective implementation of Social Management principles.

Keywords: Social Management. Clusters. Local Productive Arrangements. Craft Beer.

RESUMEN

Este estudio busca investigar el proceso de estructuración del Acuerdo Productivo Local (APL) para la Cerveza Artesanal en la Microrregión de Juiz de Fora, Minas Gerais, con énfasis en el análisis de los mecanismos de participación y toma de decisiones que conforman su gobernanza. Para ello, se adoptó un enfoque cualitativo basado en una investigación bibliográfica con autores relevantes en el campo y una entrevista semiestructurada con un representante institucional vinculado al APL. Los resultados muestran que, si bien el reconocimiento oficial por parte del gobierno de Minas Gerais recién se produjo en 2017, el acuerdo ya estaba en funcionamiento desde principios de la década de 2000, impulsado por la movilización endógena de los actores locales. También se constató que el APL ha impulsado avances importantes para el sector, especialmente en el fortalecimiento del turismo y la identidad regional. Sin embargo, enfrenta desafíos en cuanto a la reestructuración de la gobernanza y la ampliación de la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y los procesos operativos, condiciones esenciales para la implementación efectiva de los principios de la Gestión Social.

Palabras clave: Gestión Social. Aglomeraciones. Acuerdos de Producción Local. Cerveza Artesanal.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão organizacional tem sido fortemente influenciada por modelos estratégicos oriundos de uma lógica competitiva e hierarquizada, amplamente associada ao avanço do ideário neoliberal. Nesse contexto, a Gestão Estratégica tradicional consolidou-se como a principal referência para organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Baseada em princípios como eficiência, competitividade, centralização da tomada de decisão e foco nos resultados, essa abordagem tende a privilegiar a racionalidade instrumental e a busca por vantagens competitivas sustentáveis, muitas vezes desconsiderando aspectos socioculturais, territoriais e participativos.

Entretanto, a crescente complexidade dos desafios contemporâneos, especialmente no que se refere à inclusão social, ao desenvolvimento territorial e à sustentabilidade, tem colocado em evidência a limitação dos modelos tradicionais para lidar com realidades diversas e dinâmicas. Nesse sentido, emergem alternativas teóricas e práticas que buscam repensar os modos de gestão, a partir de princípios como participação, diálogo, corresponsabilidade e valorização dos saberes locais. A Gestão Social, neste cenário, desponta como uma abordagem crítica e propositiva, contrapondo-se à lógica estritamente gerencialista e apresentando-se como um campo teórico e prático voltado à promoção de processos decisórios mais democráticos e inclusivos.

A Gestão Social propõe a construção de espaços de deliberação coletiva, nos quais múltiplos atores sociais participam da formulação, implementação e avaliação de ações que impactam direta ou indiretamente seus territórios. Assim, assume-se que a gestão não deve ser apenas um instrumento de controle e desempenho, mas um meio de construção coletiva de sentidos, prioridades e soluções, em consonância com os interesses e valores de uma comunidade ampliada de stakeholders.

É nesse horizonte que se inserem os Arranjos Produtivos Locais (APLs), compreendidos como aglomerações territoriais de empresas e demais instituições que mantêm vínculos de articulação, cooperação e aprendizado mútuo. Os APLs são frequentemente reconhecidos como instrumentos de fomento ao desenvolvimento econômico regional, com potencial de gerar inovação, emprego e renda. Contudo, sua efetividade depende, em grande medida, da qualidade dos processos participativos e da governança que sustenta sua dinâmica organizacional. A presença de práticas de Gestão Social nos APLs, ainda que nem sempre explícitas ou consolidadas, pode representar um diferencial significativo na construção de uma lógica de desenvolvimento mais equitativa e enraizada.

Diante desse panorama, o presente estudo tem como objetivo investigar como se deu o processo de estruturação do APL da Cerveja Artesanal da Microrregião de Juiz de Fora (MG), com especial atenção à forma como os processos participativos e decisórios têm sido concebidos e operacionalizados no âmbito desse arranjo. A escolha desse objeto de estudo se justifica pela relevância crescente do

setor de cervejas artesanais na economia regional, bem como pelo potencial que esse tipo de arranjo possui para articular saberes locais, redes de cooperação e estratégias de desenvolvimento territorial baseadas na identidade cultural e na inovação.

A pesquisa desenvolvida foi de natureza qualitativa, dividida em duas etapas principais. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica com o intuito de aprofundar os conceitos teóricos de Gestão Social e Arranjos Produtivos Locais. Na sequência, empreendeu-se uma investigação empírica por meio da realização de uma entrevista semiestruturada com o representante de uma das instituições ligadas ao APL em questão, conforme diretrizes metodológicas de Vergara (2019).

Quanto à estrutura do presente trabalho, após esta introdução, o estudo apresenta um referencial teórico que discute em profundidade os temas centrais, seguido de uma descrição detalhada da metodologia adotada. Em seguida, são apresentados e analisados os dados empíricos coletados e, por fim, são elaboradas as considerações finais, com base nos principais achados e nas reflexões desenvolvidas ao longo da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO SOCIAL

A compreensão completa do conceito de gestão social, visando a concepção de uma análise atual, pretende apresentar um modelo de gestão que muitas das vezes não é facilmente compreendido por autores e empresários que possuem uma lógica única pautada na gestão estratégica pragmática e no neoliberalismo. Assim, cabe desmistificar, a priori, que a Gestão Social não precede diminuição de produtividade, mas sim visa um gerenciamento “dialógico no qual a autoridade decisória é compartilhada entre os participantes da ação (ação que possa ocorrer em qualquer tipo de sistema social – público, privado ou de organizações não-governamentais)” (Tenório, 2005, p. 2).

Nessa linha de pensamento, algumas terminologias tornam-se cruciais para o entendimento desse conceito, uma vez que a gestão social carece de tomada de decisão coletiva, uma linguagem acessível, diálogo, transparência e, por último, o alcance da emancipação dos agentes envolvidos na relação (Cançado; Tenório; Pereira, 2011). A partir dessas dimensões, considera-se, no entendimento de Tenório (2013, p. 20) que:

A gestão social é participativa em sua essência. Os atores envolvidos em dada governança discutem seus projetos e definem seus objetivos comuns. De acordo com esses objetivos, o envolvimento dos atores na gestão social é cidadã. Os envolvidos são corresponsáveis das ações, neste caso, eles devem ser conscientes faz necessidades da coletividade e do bem comum.

Com o objetivo de se estabelecer uma definição ainda mais explícita e de fácil compreensão, faz-se necessário entender que há diferenças consistentes entre as propostas preconizadas pela Gestão Estratégica tradicional e a Gestão Social. Nessa perspectiva, o trabalho de Cançado, Villela e Sausen (2016) contribuem apontando algumas diferenças entre essas perspectivas teóricas, conforme quadro 1 a seguir.

Quadro 1: Comparação entre Gestão estratégica e Gestão Social

Dimensão	Gestão Estratégica	Gestão Social
Ponto de Partida	Melhoria do Desempenho	Participação/Bem-viver
Racionalidade	Utilitária/Formal/Instrumental/Monológica	Comunicativa/ Dialógica
Tomada de Decisão	Baseada em planejamento e num sistema de alinhamento organizacional a partir dos objetivos da organização	Tomada de decisão coletiva, balizada pelo interesse bem compreendido/bem comum
Transparência	Informações constantes nos relatórios técnicos e nas avaliações sistemáticas com acesso limitado	Informações disponíveis, baseadas na intersubjetividade, tornando possível a dialogicidade
Espaço	Esfera privada	Esfera pública
Finalidade da Gestão	Minimização de custos e maximização de resultados, (Minimax)	Interesse Bem-Compreendido/Bem Comum
Método	Positivismo lógico	Teoria crítica
Concepção de Estrutura organizacional	Hierarquia/Heterogestão	Heterarquia
Premissas teóricas	Individualismo metodológico	Socialização
<i>Modus Operandi</i>	Competitividade	Cooperação
Benefícios	Lucros e resultados empresariais	Melhoria na qualidade de vida
Dimensão temporal	Preferencialmente curto prazo; médio e longo prazos baseados em planejamento	Sustentabilidade – longo prazo
Amplitude da Ação	Preocupação apenas com o que lhe é concorrente	Preocupação geral com o contexto
Visão	Linear/Objetiva	Complexidade/intersubjetividade
Foco	Mercadocêntrico	Sociocêntrico
Consequências	Reificação	Emancipação
Relação	Mundo do trabalho	Mundo da vida

Fonte: Cançado, Villela e Sausen (2016, p. 11)

A partir das diferenças elucidadas pelos autores supracitados, torna-se importante minuciar as diferenças entre algumas dimensões de forma mais detalhada. Quanto ao ponto de partida a Gestão Estratégica tem um foco direcionado ao ganho, voltado a uma visão liberal de mercado, enquanto na Gestão Social o foco está na participação e na busca pelo bem comum dos atores envolvidos. Ainda, na Gestão Estratégica o aspecto da transparência tem um direcionamento formal, voltado a informar os integrantes do processo sobre determinadas circunstâncias, sendo que em muitos casos o processo informativo é hierárquico e unidirecional. Já na Gestão Social a transparência, independentemente do tipo de informação, é subsídio primário para a própria eficácia desse modelo de gestão, uma vez que ele deve acontecer de forma coletiva.

Por fim, conforme argumentam Cançado, Villela e Sausen (2016), há uma distinção significativa no modus operandi entre a Gestão Estratégica e a Gestão Social. Enquanto a primeira concentra-se na intensificação da competitividade, sustentada por avanços tecnológicos e pelo processo de globalização, a segunda prioriza a cooperação e o fortalecimento das relações sociais, com foco na melhoria da qualidade de vida dos atores envolvidos.

Diante disso, torna-se fundamental refletir, à luz das transformações contemporâneas em escala global, sobre novos modelos de articulação coletiva entre atores sociais em torno de objetivos comuns. Esses modelos se apresentam como alternativas concretas para o fortalecimento de práticas baseadas na Gestão Social, capazes de promover desenvolvimento mais justo, inclusivo e territorialmente enraizado.

2.2 ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLS)

A partir da concepção da Gestão Social, apresentada no primeiro capítulo, os APL surgem como aglomerações em que esse tipo de gestão se faz necessária, tendo em vista que na práxis impera a necessidade de uma base dialógica, em que os atores envolvidos nos grupos empresariais consigam solucionar os problemas de forma participativa e eficiente.

No que se refere a um esforço de conceituação, Da Costa (2010) nos auxilia na compreensão de que:

De forma mais genérica um APL pode ser entendido como um grupo de agentes “orquestrados” por um grau de institucionalização explícito ou implícito ao aglomerado que buscam como finalidade, harmonia, interação e cooperação[...]. [...] o termo se refere à concentração de quaisquer atividades similares ou interdependentes no espaço, não importando o tamanho das empresas, nem a natureza da atividade econômica desenvolvida, podendo esta pertencer ao setor primário, secundário ou até mesmo terciário, variando desde estruturas artesanais com pequeno dinamismo, até arranjos que comportem grande divisão do trabalho entre as empresas e produtos com elevado conteúdo tecnológico (Da Costa, 2010, p. 126).

Nesse sentido, reitera-se ainda que os APL nem sempre se estruturam de forma previamente estuda e planejada, ao contrário, muitas aglomerações iniciam tendo como base ideias e iniciativas em comum, partindo de um processo histórico, em que a estruturação dos grupos se demonstram como fundamentais para própria sobrevivência dos atores envolvidos (Tenório, 2013).

A partir do momento em que os APL se fazem organizados e estruturados, há vantagens consideráveis aos envolvidos, quando comprehende-se que alguns processos ficam facilitados quando são desenvolvidos de forma conjunta e pode-se realizar “ações conjuntas, como por exemplo: centros

comerciais, feiras, consórcios e compartilhem custos operacionais como inovações, aquisição de maquinário, logística de distribuição da produção, entre outros [...]” (Vellela, 2015, p. 7).

Ainda, no entendimento de Da Costa (2010) nas aglomerações a divisão de trabalho é um aspecto primordial, tendo em vista que esse trabalho em equipe permite flexibilidade e ganho de eficácia para os envolvidos. Também há uma melhora considerada para toda a cadeira produtiva do setor, uma vez que os fornecedores, por exemplo, conseguem oferecer máquinas, equipamentos, peças e recursos financeiros de forma mais apropriada.

De modo a demonstrar que as aglomerações são viáveis e que a Gestão Social permeia esse processo, o trabalho organizado por Tenório (2013) apresenta uma coletânea de estudos práticos envolvendo Arranjos Produtivos Locais do estado do Rio de Janeiro, sendo que nesses trabalhos, além de se verificar a viabilidade das aglomerações envolvidas, destacam-se também as oportunidades de melhorias para consolidação desse modelo de gestão.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa adotada neste estudo segue os pressupostos da investigação qualitativa, tal como delineada por Creswell (2021), que a define como um processo de indagação naturalístico e interpretativo, voltado à compreensão de fenômenos sociais a partir da perspectiva dos participantes e do contexto em que estão inseridos. Essa abordagem permite ao pesquisador explorar em profundidade significados, interações e processos sociais, aspecto essencial para o estudo de Arranjos Produtivos Locais sob a ótica da Gestão Social.

Complementarmente, Gil (2010) conceitua metodologia como um conjunto de procedimentos racionais e sistemáticos utilizados com o objetivo de encontrar respostas para um problema de pesquisa. Neste trabalho, a estrutura metodológica segue a classificação proposta por Vergara (2019), sendo analisada sob duas dimensões: quanto aos fins e quanto aos meios.

No que diz respeito aos fins, a pesquisa é classificada como descritiva, tendo como objetivo central a caracterização de um fenômeno, sem, necessariamente, buscar explicações causais — ainda que possa oferecer subsídios para análises interpretativas posteriores. Essa natureza é compatível com o objetivo de compreender como se estrutura o APL da Cerveja Artesanal da Microrregião de Juiz de Fora (MG), a partir das práticas de participação e decisão coletiva.

Quanto aos meios, a pesquisa foi conduzida em duas etapas. Inicialmente, realizou-se uma revisão bibliográfica, com o intuito de fundamentar teoricamente os conceitos de Gestão Social e Arranjos Produtivos Locais, utilizando-se de obras de autores consagrados. Em um segundo momento,

realizou-se uma entrevista semiestruturada com o Sr. Alexandre Chandretti Vicente Vaz (Vaz, 2021), representante do APL estudado.

A entrevista ocorreu de forma remota, por meio da plataforma *Microsoft Teams*, no mês de setembro de 2021. Segundo os procedimentos recomendados por McCracken (1988), a entrevista foi gravada, mediante consentimento, e posteriormente transcrita para análise. O roteiro da entrevista foi construído com base nos estudos de campo realizados por Tenório (2013), voltados aos Arranjos Produtivos Locais, o que conferiu maior densidade teórica e direcionamento às questões formuladas.

A escolha da abordagem qualitativa, inspirada em Creswell (2021), justifica-se pela complexidade do objeto de estudo e pela necessidade de apreensão de aspectos subjetivos, como valores, percepções e práticas sociais compartilhadas pelos atores envolvidos no APL, que dificilmente poderiam ser capturados por meio de métodos quantitativos.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

O trabalho desenvolvido por Simoncini et al. (2019) é importante ao destacar o cenário da cultura cervejeira no Brasil, com ênfase para o município de Juiz de Fora, no qual localiza-se o APL foco desta análise. No estudo verifica-se que a cultura e a produção cervejeira no município supracitado remontam ao século XVIII e é marcada por momentos importantes que fazem com que a cidade tenha uma memória em torno dessa temática.

Nesse sentido, conforme preconizado por Tenório (2013) o APL da Cerveja Artesanal de Juiz de Fora – MG, surgiu de forma não estruturada e/ou planejada, mas possui relação com um processo histórico já existente na cidade. Conforme entrevista concedida por Vaz (2021) esse arranjo produtivo teve convergência a partir do início dos anos dois mil, impulsionado pelo próprio ambiente, bem como pelas ameaças e oportunidades impostas pelo cenário de negócios da época, muito pelas dificuldades que os empresários encontravam para gerirem seus negócios ainda insipientes.

Assim, houve a reunião dos esforços coletivos no sentido de retomar a cultura da cerveja artesanal na cidade, sendo que para tanto vários eventos foram realizados, além disso as empresas se apoiavam com capacitações, compra de insumos e equipamentos, sendo que a partir do ano de 2008 houve um apoio por parte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) no sentido de auxiliar nessa estruturação e no desenvolvimento de missões que promoveram aprendizado aos envolvidos no processo (Vaz, 2021).

Ressalta-se que apesar do município de Juiz de Fora contar com aglomerações em torno de outros setores produtivos o APL da Cerveja Artesanal da Microrregião de Juiz de Fora é o único

reconhecido pelo governo do Estado de Minas Gerais, sendo que na ocasião festiva do reconhecimento, em 2017, a fala do então secretário Wadson Ribeiro é relevante ao destacar que:

Não se cria um APL, reconhece-se (grifo do autor). Juiz de Fora tem laços históricos com a cerveja, foi aqui que foi fundada a primeira cervejaria de Minas Gerais, ainda no século XIX, e a colonização alemã ajudou a propagar a cultura e o consumo de cerveja. Além disso, a cadeia produtiva é altamente estruturada.” Segundo o secretário, com o reconhecimento do arranjo, é possível buscar mecanismos para capacitação, discussão de tecnologia, investimentos em equipamentos e contribuir para a atividade. “Este é o próximo passo.” (Tribuna de Minas, P. s/p, 2017).

No evento de reconhecimento do APL o então prefeito da cidade de Juiz de Fora, Bruno de Freitas Siqueira, ressaltou que: “É uma certificação importante do trabalho de cada um inserido na cadeia produtiva. [...] Com isso, podemos atrair pessoas de todo o país para apreciar este produto, fortalecendo a economia e o turismo.” (Tribuna de Minas, p. s/p, 2017).

Vaz (2021) informa que a partir do reconhecimento do APL por parte do governo do Estado de Minas Gerais o movimento passou a contar com reuniões mensais com a governança do APL, que contava com a participação de representantes da Prefeitura de Juiz de Fora (PJF), por meio da Secretaria de Desenvolvimento, do SEBRAE, dos cervejeiros e da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). Entretanto, após alguns meses não se deu continuidade as reuniões, muito pelo fato do governo de Minas Gerais não ter efetivado os investimentos prometidos na época do reconhecimento do APL, fato que acabou por desmobilizar os envolvidos. Outro fator importante, na visão de Vaz (2021) para essa desmobilização foi a retração do setor devido as medidas de contenção impostas pela pandemia de COVID-19.

Nesse sentido, o entrevistado informou que há uma reunião da governança agendada para o dia 06 de outubro de 2021, com o objetivo de retomar todos os andamentos, sendo que todos os envolvidos foram convidados e os novos cervejeiros receberam ligação telefônica como meio de comunicação desse convite.

No que se refere ao processo de liderança o entrevistado conta que a sua representação veio de forma orgânica, que não houve uma votação específica, mas se chegou a um consenso dentro do grupo. O entrevistado relata que o objetivo macro comum do APL é o aperfeiçoamento da cultura da cerveja artesanal da cidade, sendo que tal fato possui desdobramentos que são relevantes para todos os envolvidos no processo e, dessa forma, no seu entendimento há uma reunião de diversos interesses em torno desse objetivo comum.

Já com relação ao processo de comunicação, Vaz (2021) relata que hoje as informações são transmitidas basicamente por dois grupos de WhatsApp, um que conta apenas com os cervejeiros e

outro com a governança do APL. O entrevistado destaca ainda que a comunicação sempre fluiu muito bem nos inúmeros eventos de cerveja artesanal que eram realizados na cidade, entretanto, tais eventos foram interrompidos pelo acometimento da pandemia de COVID-19, mas há o desejo de retomá-los em breve. Ainda, quanto a comunicação, foi informado que nessa retomada da governança do APL há o desejo de desenvolver novos canais de informação, tais como: site e redes sociais.

No que se refere a execução das atividades Vaz (2021) informou que a governança do APL sempre trabalhou com um planejamento estruturado (5W2H), em que todos os envolvidos possuem suas ações a serem desenvolvidas, assim ele considera que há um compartilhamento da gestão, sendo que por vezes, a depender da situação, um agente precisa tomar a liderança do processo para que ele ocorra de forma efetiva. Ele informou que mesmo sem reuniões constantes o processo continua ocorrendo por meio do WhatsApp.

Na visão de Vaz (2021) o APL já contribuiu de forma efetiva para o desenvolvimento local, no que se refere a: promoção de empregos qualificados para área, retomada da cultura e memória da cerveja para o município, enriquecimento da cidade, dentre outras ações. Efetivamente, por exemplo, o APL contribuir de forma direta para promulgação da LEI Nº 13.675, de 21 de março de 2018, que instituiu o Dia da Cerveja Artesanal Mineira, a ser comemorado anualmente no dia 27 de maio (Juiz de Fora, 2018), além de já ter conseguido apoio financeiro para os empresários do ramo por meio de órgãos de fomento.

Por fim, percebe-se que o processo de participação, principalmente de decisão do APL fica restrito aos empresários da área, sendo que os funcionários não são envolvidos nesse processo, a não ser nos eventos que aconteciam de forma corriqueira antes da pandemia e que em breve serão retomados (Vaz, 2021).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o processo de estruturação do Arranjo Produtivo Local (APL) da cerveja artesanal da microrregião de Juiz de Fora (MG), com ênfase nos mecanismos participativos e na dinâmica decisória adotada pelos atores envolvidos. A partir de uma abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e entrevista semiestruturada, foi possível compreender que o APL possui origem endógena e se estrutura a partir de uma articulação entre identidade cultural, valorização territorial e cooperação produtiva.

Observou-se que, embora haja avanços importantes — como a existência de uma instância de governança e o fortalecimento de vínculos colaborativos entre os empreendedores —, ainda persistem desafios relacionados à ampliação da participação social e à transparência dos processos de

comunicação. A efetivação da Gestão Social no contexto do APL requer o fortalecimento dos espaços deliberativos, a inclusão ativa de trabalhadores e a adoção de práticas que promovam a corresponsabilidade na tomada de decisões.

Os impactos positivos do APL são evidentes, sobretudo no estímulo ao turismo, na geração de emprego e renda qualificada, e na promoção do desenvolvimento local. As perspectivas futuras sinalizadas pela governança do arranjo — como o mapeamento das cervejarias artesanais e a sinalização rodoviária da rota cervejeira — apontam para a consolidação de Juiz de Fora como um polo regional de referência no segmento.

Entretanto, esta pesquisa apresenta algumas limitações. A coleta de dados foi restrita a uma única entrevista, o que não permite uma análise mais ampla da multiplicidade de atores e visões existentes no APL. Além disso, o estudo se restringe a um recorte temporal e territorial específico, o que impede generalizações. Ressalta-se também que, por se tratar de uma abordagem qualitativa e exploratória, os resultados devem ser compreendidos dentro de seus limites interpretativos.

Com base nessas limitações, recomenda-se que investigações futuras ampliem o número de entrevistados, incorporando diferentes perfis e funções dentro do APL, como trabalhadores, consumidores, representantes institucionais e gestores públicos. Estudos comparativos entre APLs de diferentes setores ou regiões também podem contribuir para compreender as variações na adoção de práticas de Gestão Social. Por fim, pesquisas de caráter longitudinal poderiam acompanhar a evolução da governança e a consolidação da participação social ao longo do tempo, permitindo avaliar o grau de institucionalização de uma lógica participativa e colaborativa.

Conclui-se, portanto, que o APL da cerveja artesanal de Juiz de Fora configura-se como uma experiência relevante de desenvolvimento local, que, embora ainda enfrente entraves em relação à inclusão e à democratização dos processos, apresenta potencial significativo para aprofundar práticas alinhadas aos princípios da Gestão Social.

REFERÊNCIAS

- CANÇADO, A. C., TENÓRIO F. G., PEREIRA, J. R. (2011) Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro.
- CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E., SAUSEN, J. O. Gestão social e gestão estratégica: reflexões sobre as diferenças e aproximações de conceitos. *Revista de Gestão Social e Ambiental - RGSA*, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 69-84, set./dez. 2016.
- CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.
- DA COSTA, E. J. M. Arranjos produtivos locais, políticas públicas e desenvolvimento regional. IDESP-Instituto de Desenvolvimento Econômico, Social e Ambiental do Pará. Brasília: Mais Gráfica Editora, 2010.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3^a edição, São Paulo, Atlas, 2010.
- JUIZ DE FORA. Lei n.º 13.675, de 21 de março de 2018. Institui o Dia da Cerveja Artesanal Mineira, no âmbito do Município de Juiz de Fora, e a inclusão no Calendário Oficial do evento que menciona. Diário Oficial eletrônico do município de Juiz de Fora, Juiz de Fora, MG, 22 de mar. 2018. Disponível em: <https://www.pjf.mg.gov.br/e_atos/e_atos_vis.php?id=60108>. Acesso em: 05 out. 2021.
- MCCRACKEN, G. D. *The long interview*. Califórnia (EUA): Sage Publications, 1988.
- OMS. ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 - 11 March 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19--11-march-2020>. Acesso em: 28 de set. de 2024.
- SIMONCINI, J. B. V. B. S. et al. História, memória e inovação tecnológica das cervejarias em Juiz de Fora-MG. ANALECTA-Centro Universitário Academia, v. 5, n. 5, 2020.
- TENÓRIO, F. G. (org.). *Gestão Social e Gestão Estratégica: experiências em desenvolvimento territorial*. Rio de Janeiro: FGV, 2013.
- TRIBUNA DE MINAS. Polo cervejeiro de JF é reconhecido como Arranjo Produtivo Local pelo Estado. 2017. Disponível em: <https://tribunademinas.com.br/noticias/economia/26-05-2017/polo-cervejeiro-de-jf-e-reconhecido-como-arranjo-produtivo-local-pelo-estado.html>. Acesso em: 05 de out. de 2024.
- VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- VILLELA, L. E. Governança em arranjos produtivos locais, realidade ou simulacro? O caso das confecções de Nova Friburgo – RJ. InterScience Place. 2015.