

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PARA CRAFT-BREWING NO BRASIL

Joanir Luís Kalnin

Universidade Federal de Santa Catarina, Depart. de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Trindade, CEP 88049-400 - Florianópolis-SC, Brasil, joanir@eps.ufsc.br

Dr. Eng. Nelson Casarotto Filho

Universidade Federal de Santa Catarina, Depart. de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Trindade, CEP 88049-400 - Florianópolis-SC, Brasil, casarotto@eps.ufsc.br

M. Eng. João Ernesto E. Castro

Universidade Federal de Santa Catarina, Depart. de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Trindade, CEP 88049-400 - Florianópolis-SC, Brasil, ep1jee@mbox1.ufsc.br

Resumo. *No final da década de 80 embalado pelo sucesso nos EUA e Europa e altos retornos sobre o investimento inicial, iniciou-se no Brasil, um segmento de mercado caracterizado por pequenas cervejarias definido como **Craft-Brewing** ou Produção Alternativa de Cerveja. Fazendo uma análise dos sucessos e insucessos deste negócio no Brasil, o autor deste trabalho propõe um modelo de definição de estratégias para este segmento, com o objetivo de aumentar as chances de sucesso dos microempresários que estão interessados em investir neste tipo de negócio.*

Palavras-chave: *Estratégias, Craft-Brewing, Empreendimento*

1. INTRODUÇÃO

Hoje se fala muito em cortar custos, enxugar quadros, aumentar a produtividade, diminuir preços de vendas para sobreviver à globalização. Isto é importante, mas há segmentos e nichos de mercados que estão trabalhando produtos diferenciados com alto valor agregado para segmentos do mercado; obtendo preços de venda mais alto. Estes empresários não estão preocupados em competir em um mercado global; o foco do seu negócio é uma determinada região, bem como indivíduos que buscam um produto especial em um ambiente de entretenimento.

O segmento em questão é o de produção alternativa de cerveja, que no Brasil está começando a expandir, devido ao sucesso de alguns empresários do ramo. O primeiro a ser bem sucedido foi o Eduardo Bier, proprietário da Cervejaria Dado Bier em Porto Alegre-RS que atualmente fatura alguns milhões de reais por ano. Seu segredo foi criar no mesmo local, vários ambientes de entretenimento como restaurante, bar e discoteca ligados a uma minifábrica de cerveja.

Dito isso, este trabalho tem o seguinte objetivo: Propor um modelo de Definição de Estratégias para Pequenas Cervejarias para orientar microempresários implantarem este tipo de negócio com sucesso.

Este artigo divide-se seis partes, a saber: A primeira é a introdução. A segunda, traz a definição do segmento apresentado, e um panorama do mercado cervejeiro nacional e mundial. A terceira seção apresenta o modelo proposto e as devidas explicações. Na sequência discuti-se as vantagens da aplicação deste modelo, as conclusões e referências sobre o tema.

2. PRODUÇÃO ALTERNATIVA DE CERVEJA: UMA NOVA OPORTUNIDADE DE NEGÓCIO

Quando nos referimos a produção de cervejas artesanais ou especiais, estamos falando de um pequeno segmento de mercado, na qual é destinado pequenos volumes de produção, todavia de elevado valor agregado do produto. Este segmento é chamado de *Craft-Brewing* nos EUA e incluem minicervejarias, cervejarias para gastronomia entre outras, que teve início no final da década de 70 na Inglaterra. Aqui no Brasil este segmento recebe o nome de **Produção Alternativa de Cerveja**, que teve início no final da década de 80. (NOTHAFT, 1998a).

Há necessidade de definir-se melhor o segmento em questão, pois o conceito minicervejaria está sendo usado de maneira muito abrangente; muitas vezes fugindo da sua essência, (NOTHAFT 1998b). Adota-se aqui, a nomenclatura do **Instituto for Brewing Studies (IBS)** descrita no quadro 1 para os diversos negócios ligados a esta área.

Cervejaria para Gastronomia Ou tipo “Brewpub”	▪ Produz cerveja para atender a demanda de um estabelecimento de gastronomia. Geralmente é uma extensão de um restaurante.
Minicervejaria/Microcervejaria	▪ Produz cerveja para comercialização fora do local de produção. ▪ Em função da sua capacidade, atende somente uma área bastante restrita.
Cervejaria Regional	▪ Produz cerveja para comercialização fora do local de produção, porém em função de sua capacidade de produção é distribuída para uma área maior.
Produção por Contrato	▪ A empresa desenvolve e comercializa o produto, contudo sua produção é contratada em cervejarias de terceiros.

Quadro 1 – Definição do segmento *Craft-Brewing*

Fonte: IBS e NOTHAFT (1998b)

Aqui, cabe salientar que os EUA é o país onde este segmento está mais organizado, tendo legislação própria, associações de cervejeiros e números confiáveis para efeito de comparação, sendo que atualmente existem mais de mil pequenas cervejarias ao longo do

país, conforme publicação da revista **The New Brewer (1998)**. Por isso ao longo deste trabalho, muitos dados serão comparados com o mercado americano.

2.1 Mercado Nacional e Mundial de Cerveja

Para se ter uma idéia do mercado cervejeiro, apresenta-se a seguir alguns dados relevantes. Segundo publicação na Gazeta Mercantil de janeiro de 1999, o total de cerveja produzido no Brasil em 1997 foi de 8,1 bilhões de litros, enquanto que nos EUA a produção chegou a 20 bilhões de litros.

Em 1994 o Brasil ocupava a posição de 5º maior produtor mundial de cerveja, com uma produção per capita de 40 litros/habitante. Depois da implantação do plano real e o aumento do poder de compra das pessoas, o país passou a ocupar a 4º colocação com uma produção de 80 milhões de hectolitros/ ano em 1998.

Em relação ao consumo per capita, o nosso país fica muito atrás dos países da Europa e América do Norte – figura 1.

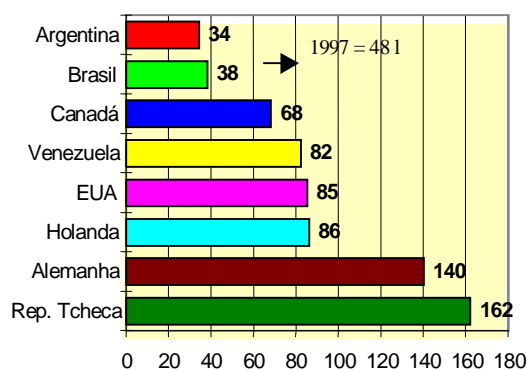


Figura 1 - Consumo per capita em L/ano/hab. de cerveja em alguns países em 1994

Fonte: BNDES (1996)

Segundo o sindicato dos cervejeiros, o consumo no Brasil hoje está em torno de 50 litros/hab/ano e a tendência é chegar aos 70 litros/hab/ano nos próximos 6 anos.

Apresentado esses dados do mercado cervejeiro global, volta-se a concentrar no segmento das pequenas cervejarias, ou melhor, cervejas especiais. O foco deste negócio está em atender uma parcela pequena de indivíduos, que anseiam por tipos especiais de cerveja. Este é um dos motivos que faz com que a produção total desse segmento, corresponde apenas a 0,1 % do volume total de cerveja produzido por ano no Brasil. Apesar disso, o faturamento é alto, cerca de 200 milhões de reais por ano, valor muito superior ao esperado por sua participação em volume. Nos EUA a participação deste segmento chega a 2,6% do volume de cerveja produzido, correspondendo a um faturamento de 3 bilhões de dolares ao ano, (NOTHAFT, 1998b).

Há no Brasil cerca de 28 pequenas cervejarias entre *brewpubs* e microcervejarias e a tendência é de crescimento, já que a taxa interna de retorno é alta (40 a 60 % a. a) e o investimento é recuperado em no máximo 2 anos. (NOTHAFT, 1998 a).

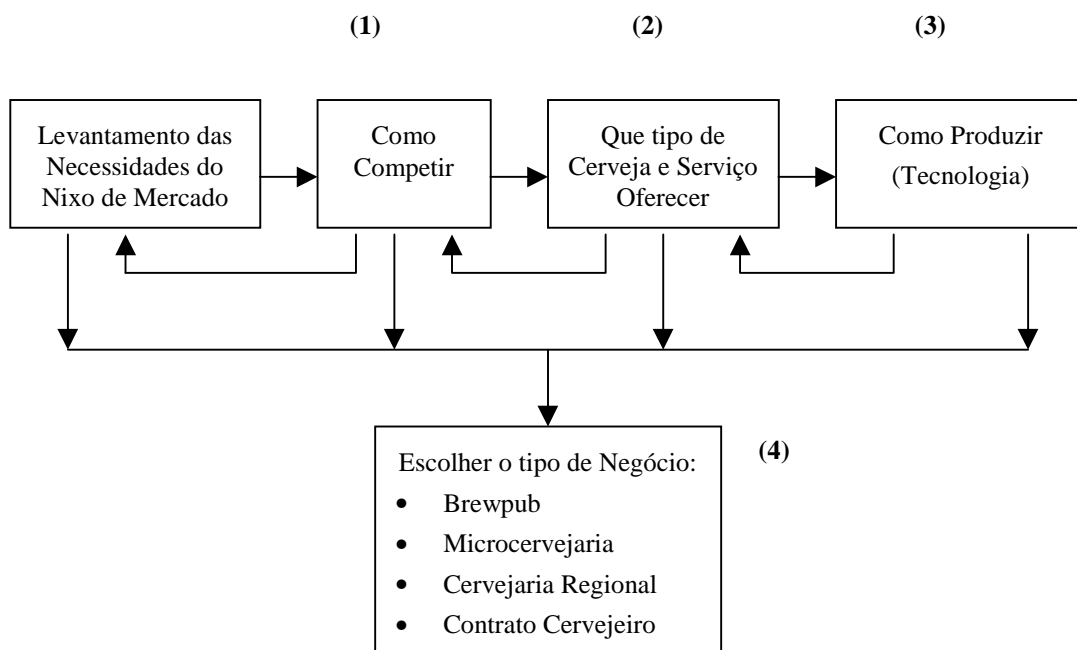
3. ESTRATÉGIAS PARA ESTE NOVO SEGMENTO

A maioria dos autores definem Estratégia Empresarial como: a definição dos objetivos da empresa e o que se tem que fazer para atingi-los, tudo em função da análise dos ambientes externo (oportunidades e ameaças) e interno (pontos fortes e fracos), ANSOFF (1990); GRACIOSO (1996); MATOS (1993).

O segmento de *Craft-Brewing* refere-se às pequenas empresas, e como tal muitos empresários deste setor não conhecem ou não conferem a devida importância a definição de estratégias empresariais, antes de abrirem seu negócio. Aqui, vale dizer que estratégias não devem estar ligadas apenas a grandes corporações ou vista como um “bicho de sete cabeças”, e sim vista como uma ferramenta útil, viável e que orientem microempresários na implantação de seus negócios, LONGENECKER et alli (1997).

Fazendo uma análise crítica deste tipo de empreendimento no Brasil, percebe-se que alguns empresários estão obtendo excelentes retornos sob o investimento inicial - 60 % a. a -, atingindo um faturamento de 20 milhões por empresa, muito significativo tratando-se de microempresa. Esta análise é reforçada por NOTHAFT (1998b), um especialista neste ramo. Cabe salientar que muitos destes empresários perderam tempo e dinheiro no início do seu negócio, e/ou outros que estão amargando margens pequenas de lucros, por falta de um direcionamento estratégico, ou melhor; da definição de como competir, que produto desenvolver e que tipo de tecnologia utilizar.

Para facilitar a vida de pequenos e médios empreendedores, apresenta-se na figura 2 um modelo de definição de estratégias, destinado a orientar investidores que desejam obter sucesso neste tipo de negócio.



- 1 – Estratégia Competitiva;**
2 – Estratégia de Desenvolvimento de Produto;
3 – Estratégia de Produção
4 – Foco do Negócio

Figura 2 - Modelo de definição de Estratégias Aplicado a Pequenas Cervejarias

Fonte: Elaboração do autor com base no trabalho de Casarotto (1995)

Como pode-se observar o modelo inicia com um levantamento das necessidades dos clientes potenciais. Esta fase inicial é muito importante para o empreendedor, pois aqui ele irá levantar informações a respeito das necessidades dos seus clientes alvos, bem como a melhor maneira de atendê-las. Como afirma Czinkota e Masaaki citado em Criando seu Próprio Negócio (1995), uma maneira simples e barata para levantar esse tipo de informações, é fazer uma pesquisa de mercado contextual - uma mistura de informações obtidas por meio de visitas específicas a futuros clientes e adquiridas também por meio de fontes de dados secundários como IBGE, SEBRAE, jornais, revistas, etc.

Esta etapa, também pode ser vista, como uma análise ambiental externa, voltada para microempresa, devido a sua metodologia simples de aquisição de dados. Aqui a tarefa é fazer um levantamento das ameaças e oportunidades do segmento de mercado em questão, bem como uma análise de competitividade estabelecida por PORTER (1986), apresentada na figura 3 abaixo:

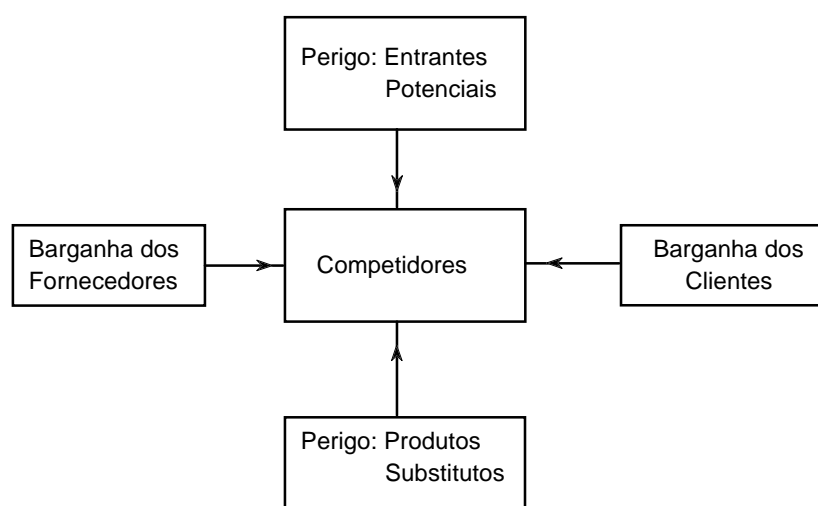


Figura 3 - Análise de Competitividade de Porter

Esta figura mostra todos os perigos que uma empresa está submetida em um determinado mercado e serve como base para análise da competitividade de um determinado setor.

Concluída a fase inicial, passa-se para definição das estratégias que irão orientar o negócio.

A primeira estratégia a ser definida é a de como competir, ou estratégia Competitiva. CASAROTTO (1998), em seu livro sobre Redes de Pequenas Empresas, afirma que uma pequena empresa pode competir das seguintes formas:

- Diferenciação de Produto associado ou não a um nicho de mercado;
- Liderança de Custo, participando como fornecedor de uma grande rede *topdown* - modelo japonês;
- Flexibilidade/Custo, participando de uma rede de empresas flexíveis - modelo dos consórcios italianos.

Como o tipo de empreendimento discutido neste trabalho, refere-se a pequenas cervejarias e o objetivo destas, certamente não é competir com as grandes cervejarias no

mercado nacional, e sim desenvolver-se em um nicho diferenciado de mercado, acreditamos que a melhor estratégia para obter sucesso nesta área, seja a **Diferenciação de Produto e Serviço em um Foco de Mercado**. Este foco poderá ser obviamente qualquer negócio ligado ao segmento das *Craft-Brewing*.

A segunda estratégia a ser definida, refere-se ao **Desenvolvimento do Produto**, ou melhor: que tipo de cerveja produzir e serviço oferecer. Justifica-se a importância da realização do levantamento das necessidades dos clientes, feito na primeira etapa, pois através desses dados o empreendedor poderá elaborar a cerveja e adequá-la ao paladar de seus clientes - cerveja mais suave, menos amarga ou mais incorporada e mais amarga, frutada - , e proporcionar o entretenimento, intrínseco a este negócio, com o objetivo de encantar o nicho de mercado. Qualidade do produto é imprescindível a este tipo de negócio.

Nesta etapa, o importante como afirma POPCORN (1994) é que a ênfase deve estar nas prioridades do consumidor e não nas prioridades do fabricante.

É importante salientar que apesar da liberdade que o empreendedor terá em escolher o tipo de cerveja a ser produzida, esta escolha deverá estar em sintonia com o hábito de consumo dos consumidores onde a cerveja será comercializada. Além disso deve-se ter a resposta a seguinte pergunta: O que devemos produzir? Para que será este produto ?

A terceira estratégia, está relacionada ao fato, de que deve-se ter em mente o tipo de processo que será utilizado na produção das cervejas, ou seja: definir a **Estratégia de Produção**. Agora, o microempresário irá escolher o tipo de tecnologia e equipamentos que serão utilizados no processo de fabricação.

Alguns especialistas do ramo como André Nothaft diretor da BrewTech Serviços Ltda, afirmam que no Brasil há carência de profissionais com profundo conhecimento de produto, processo e mercado simultaneamente. Contratar cervejeiro no exterior, não resolve o problema, pois este profissional não conhece o paladar brasileiro. NOTHAFT (1998b), sugere ao investidor que pretende ingressar nesse negócio “que considere em seu planejamento a separação da mão-de-obra responsável pela definição do projeto e formulação do produto, do profissional responsável pela operação rotineira da cervejaria”.

O importante é o empreendedor fazer um levantamento dos fornecedores de tecnologia e equipamentos e definir com base no perfil do seu nicho de mercado a melhor tecnologia e equipamentos, para concretização da sua idéia, obviamente, sempre levando em conta a relação custo/benefício.

Depois de feito o levantamento do ambiente externo e definido as estratégias, resultando em informações relevantes ao segmento, a etapa seguinte é escolher o tipo de negócio que proporcionará a melhor forma de atender as necessidades do segmento de mercado, conforme definido na seção 2.

Antes de finalizar este capítulo, se faz necessário dizer mais algumas informações:

O modelo proposto, parte do pressuposto de que antes de se ter um bom projeto deve-se ter uma boa estratégia para obter sucesso em qualquer empreendimento, CASAROTTO (1995). O objetivo deste trabalho é orientar investidores que desejam investir neste segmento a definirem as estratégias apresentadas, antes de saírem comprando equipamentos para cervejaria sem conhecer as características do mercado em questão.

Quanto à elaboração de um estudo de mercado mais detalhado com um plano de marketing, determinação do plano operacional, análise mais detalhada da localização do empreendimento e o estudo da viabilidade econômico-financeira, fazem parte do Anteprojeto para Implantação de *Craft-Brewing*; tema que será defendido pelo autor deste artigo em sua dissertação de mestrado. No mais, cabe dizer que as definições das estratégias são fundamentais, pois esses dados irão fornecer subsídios para a concretização do Anteprojeto.

4. IMPORTÂNCIA DA DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Como este negócio envolve um alto investimento inicial, o microempresário antes de investir deverá conhecer detalhadamente as características deste segmento de mercado, para não desperdiçar tempo e dinheiro. Julga-se que a aplicação do modelo de definição de estratégias torna-se uma ferramenta útil e viável para aumentar as chances de sucesso do empreendimento.

Pode-se destacar as seguintes vantagens que o microempresário deste ramo terá em aplicar o modelo proposto:

- Terá uma visão do foco do negócio;
- Conhecerá desde o início, que tipo de produto será produzido e para que será oferecido;
- Terá em mãos os parâmetros para uma melhor definição do anteprojeto do seu negócio.

Obviamente a empresa que possuir estas vantagens terá muito mais facilidade e competência para competir em seu segmento de mercado.

5. CONCLUSÃO

Como foi visto nas seções anteriores o segmento de Produção Alternativa de Cerveja, mostra-se muito viável para empreendedores competitivos. No entanto, para ser competitivo deve-se conhecer as características do mercado que se deseja explorar; para poder elaborar estratégias que venham fornecer vantagens competitivas para a empresa.

Este trabalho atingiu o objetivo proposto, que foi apresentar um modelo útil, viável e de fácil compreensão no sentido de definir estratégias para pequenas cervejarias com o intuito de auxiliar microempresários em suas decisões sobre investimentos neste mercado.

6. REFERÊNCIAS

- ANSOFT, I., A Nova Estratégia Empresarial, São Paulo, Atlas, 1990
- BNDES. Gerência Setorial de Bens de Consumo Não Duráveis, Brasília, n.10, abril, 1996.
- CASAROTTO FILHO, N., Anteprojeto Industrial: Das Estratégias Empresariais à Engenharia Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, UFSC, 1995.
- CASAROTTO FILHO, N. e HENRIQUE PIRES, L., Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local, São Paulo, Atlas, 1998.
- GAZETA MERCATIL (1999), Panorama do Mercado de Cerveja.
- GRACIOSO F., Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado, 3ª Edição, São Paulo, Atlas, 1998.
- IBS. Institute for Brewing Studies.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, W. e PETTY, J. WILLIAM, Administração de Pequenas Empresas, Tradução de Maria Lucia Roda e Sidney Stancatt, São Paulo, Makron Books, 1997.

MATOS, F. GOMES, *Estratégia de Empresa*, 2ª Edição, São Paulo, Makron Books, 1993.
NOTHAFT, A. Brazil's Craft Brewing Scene. *The New Brew International*, Boulder, v.2,
n.2, p.10-15, 1998 a.

_____ *Cervejarias Para Gastronomia: Visão de Negócio. Engarrafador Moderno*,
São Paulo, p.61-65, jul/ago., 1998b.

POPCORN, F., *O Relatório Popcorn: Centenas de Idéias de Novos Produtos*,
Empreendimentos e Novos Mercados, Rio de Janeiro, Campus, 1994.

SANTOS, S.A e PEREIRA, H. J., *Criando Seu Próprio Negócio: Como Desenvolver o*
Potencial Empreendedor, Sebrae, 1995.

SINDICERV. *Sindicato dos Cervejeiros Nacional*.

THE NEW BREWER(1998). *Industry in Review*. may/jun.

COMPETITIVE STRATEGIES FOR CRAFT-BREWING IN BRAZIL

***Abstract.** In the late 1980's, following the success in the US and Europe, a new market segment with a high capital investment/return ratio was started in Brazil. It is called Craft Brewing and it is characterized by small breweries producing alternative beer. The author of this paper, through the analysis of the achievements and failures of this business in Brazil, proposes a strategy definition model for the segment, aiming at increasing the chances of success of the small entrepreneurs interested in investing in this kind of business.*

***Key-Words:** Strategies, Craft-Brewing, Undertaking*