

ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: CERVEJARIAS ARTESANAIS

M. Eng. Joanir Luís Kalnin

*Universidade Federal de Santa Catarina, Doutorando do Departamento 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, Professor do Depart. de Eng. de Produção e Sistemas, Campus Universitário, Trindade, CEP 88049-400 - Florianópolis-SC, Brasil, casarott@eps.ufsc.br

M. Eng. João Ernesto E. Castro

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

ANÁLISE ESTRATÉGICA PARA IMPLANTAÇÃO DE EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: CERVEJARIAS ARTESANAIS

M. Eng. Joanir Luís Kalnin

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

N. Eng. João Ernesto E. Castro

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

No final da década de 80 inspirado pelo sucesso nos EUA e Europa, teve início no Brasil um segmento de mercado muito promissor, apesar do alto investimento inicial requerido. Este segmento chama-se *Craft Brewing* ou Produção Alternativa de Cerveja. Muitos empresários estão obtendo ótimos retornos neste segmento, enquanto outros amargam sérios prejuízos operacionais e financeiros, por não terem um direcionamento estratégico e elaborado um anteprojeto. O autor deste artigo, tendo como base os princípios da Engenharia de Produção, propõe um modelo de definição de estratégias e elaboração de anteprojeto para auxiliar empresários que desejam aumentar suas chances de sucesso neste negócio.

Palavras-Chave: Estratégias, Produção Alternativa de Cerveja, Anteprojeto

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

1. Introdução

No Brasil a partir do final da década de 80 teve início um segmento muito promissor para empreendedores com boas idéias e capacidade de execução. Este segmento é chamado nos EUA de *Craft Brewing* – cervejaria artesanal, e aqui é conhecido como “Produção Alternativa de Cerveja”.

Os empresários que investem capital neste tipo de empreendimento, não estão preocupados em competir em um mercado global, ou com grandes empresas no mercado doméstico. Em vez disso, concentram-se nas “brechas” deixadas pelas grandes empresas, ou melhor nichos de mercados oferecendo ao consumidor um produto e serviço único, diferenciado com alto valor agregado. A idéia aqui, é mudar a ênfase das prioridades do fabricante para as prioridades do consumidor, fazendo com que o cliente sintá-se único.

Há no país, mais de 30 pequenas cervejarias, observa-se que algumas estão faturando acima das expectativas do setor, outras porém estão com problemas financeiros, faturamento muito aquém do esperado.

Analisando este tipo de empreendimento, percebe-se que alguns empresários perderam tempo e dinheiro no início do seu negócio, e/ou outros estão “amargando” margens pequenas de lucros, por falta de um direcionamento estratégico e um estudo que possa apresentar no “papel” a viabilidade mercadológica, técnica e financeira do seu negócio, antes de sair comprando equipamentos ou construir galpão para a fábrica.

Dentro deste contexto é que este trabalho se insere, tendo como objetivo e desafio compreender este mercado; propor um modelo que integra as estratégias que servirão de base para a administração futura do negócio e o anteprojeto para análise da viabilidade mercadológica, técnica e econômico-financeira da implantação do mesmo, servindo como um instrumento para os empresários não tomarem decisões cegamente. Neste momento, torna-se importante ressaltar que este modelo foi fruto da pesquisa de mestrado de KALNIN (1999), referência que contém maiores detalhes sobre o tema em questão.

2. Produção Alternativa de Cerveja: Uma Nova e Lucrativa Oportunidade de Negócio

Quando nos referimos a produção de cervejas artesanais ou especiais, estamos falando de um pequeno segmento de mercado, destinado à produzir pequenos volumes de produção, todavia, de elevado valor agregado do produto. Este segmento é chamado de *Craft-Brewing* nos EUA e incluem microcervejarias, 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 começou a existir na segunda metade da década de 80. (NOTHAFT, 1998a).

Há necessidade de definir-se melhor o segmento em questão, pois o conceito microcervejaria 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)** com sede nos EUA, 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	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produz cerveja para comercialização fora do local de produção.
Cervejaria Regional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em função da sua capacidade, atende somente uma área bastante restrita.
Produção por Contrato	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produz cerveja para comercialização fora do local de produção, porém em função de sua capacidade de produção é distribuída para uma área maior. ▪ 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 4ª colocação com uma produção de 80 milhões de hectolitros/ano em 1998. No ano de 2000, segundo o Sindicerv, a produção total de cerveja no país ficou em torno deste número, ou seja; permaneceu estável.

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

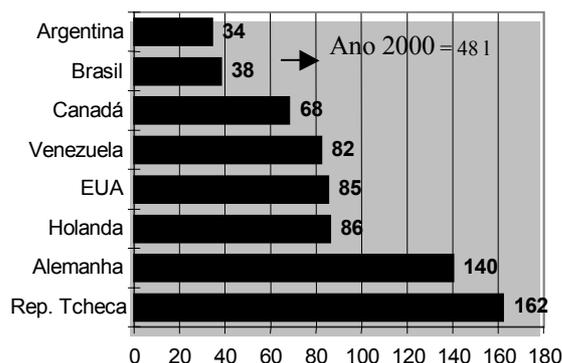


Figura 1 - Consumo per capita em L/ano/hab. de cerveja em alguns países em 1998

Fonte: Gazeta Mercantil(1999)

Segundo o sindicado 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 à atenção 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 dólares ao ano, (NOTHAFT, 1998b).

Há no Brasil mais de 30 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).

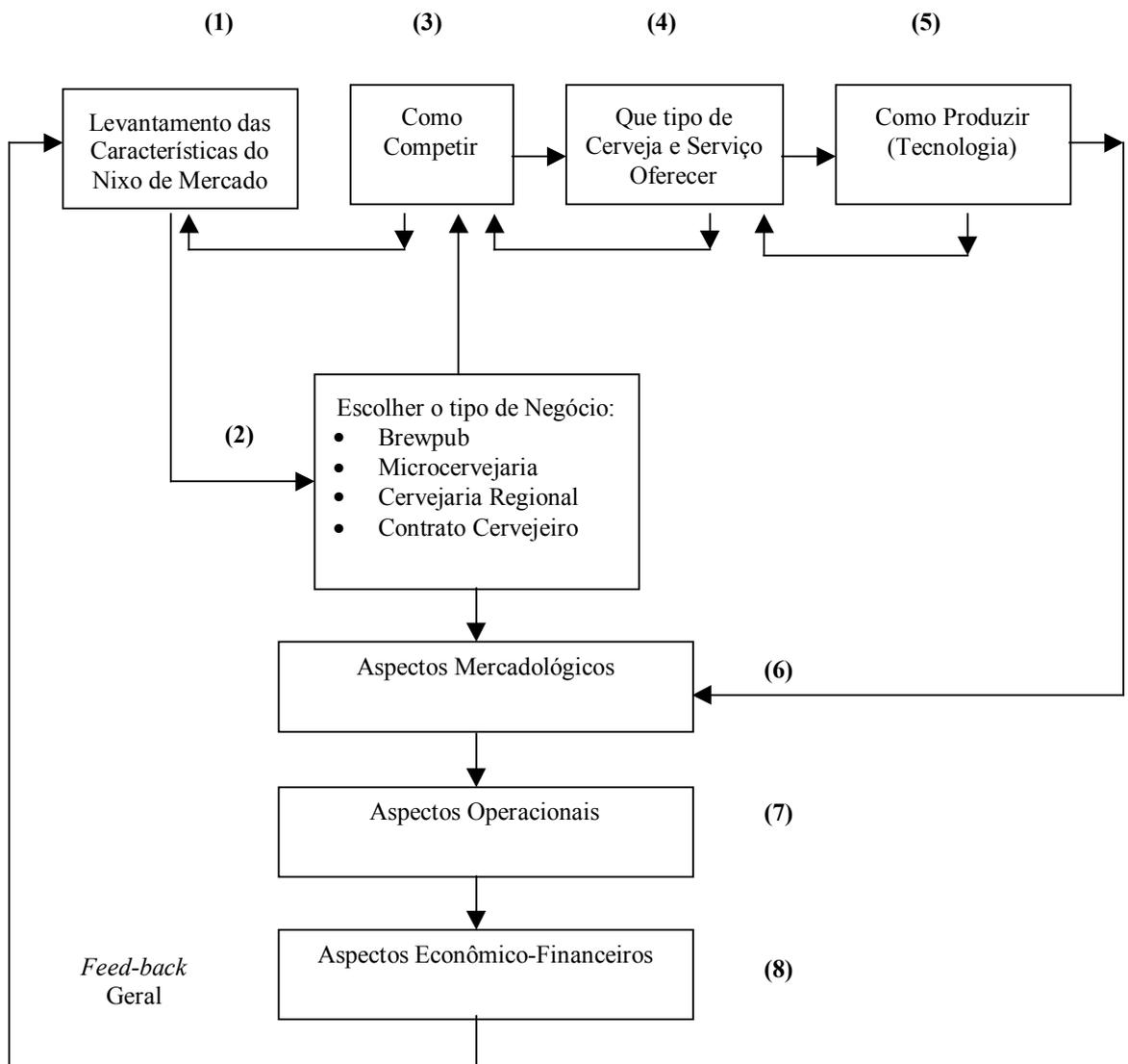
3. Estratégias para Este Novo Segmento

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 (1998); MATOS (1993).

O segmento de *Craft-Brewing* refere-se às pequenas e médias 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 orientam empresários na implantação de seus negócios, LONGENECKER *et al.* (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 pequena empresa. 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 e elaboração de Anteprojeto, destinado a orientar investidores que desejam obter sucesso neste tipo de negócio.



1 – Levantamento das Características do Nicho de Mercado

2 – Foco do Negócio;

3 – Estratégia de Competitividade;

4 – Estratégia de Desenvolvimento do Produto;

5 – Estratégia de Produção;

6 – Aspectos Mercadológicos

7 – Aspectos Operacionais de Implantação

8 – Aspectos Econômico-Financeiros

Figura 2 – Modelo Integrado Para Definição das Estratégias e Anteprojeto para Implantação de *Craft Brewing*

Fonte: Elaboração do Autor

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 SANTOS e PEREIRA(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:

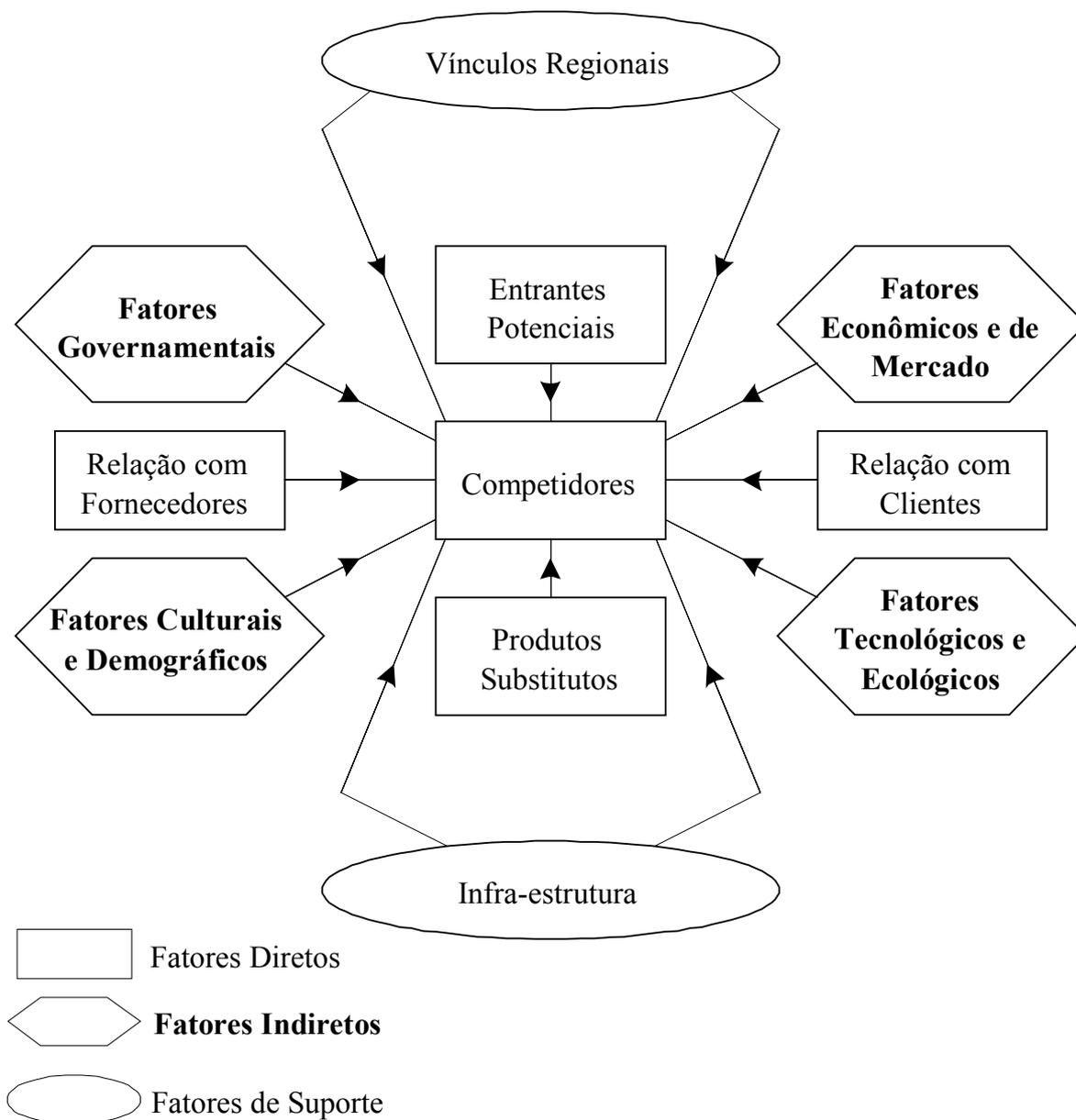


Figura 3 - Análise de Competitividade de Porter
 Fonte: Casarotto (1995), Adaptado de Porter (1986)

Esta figura mostra as ameaças e oportunidades 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 do tipo de negócio que proporcionará a melhor forma de atender as necessidades do segmento de mercado, conforme definido na seção 2.

Em seguida, inicia-se a definição das estratégias. A primeira estratégia a ser definida é a de como competir, ou estratégia Competitiva. CASAROTTO e PIRES(1998), no livro sobre Redes de Pequenas Empresas, afirmam 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, acredita-se 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 quem 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 Nothhaft 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.

Na etapa 6 inicia-se a concepção do Anteprojeto na íntegra, pois até a etapa 5 o objetivo foi definir as estratégias gerais do negócio que fornecerão subsídios para a realização do mesmo, onde o empreendedor terá condições de analisar a viabilidade mercadológica, técnica e financeira do negócio escolhido, no “papel” e, não na prática após alguns meses de funcionamento da empresa, quando já investiu tudo ou parte do seu capital disponível para o empreendimento.

O marco inicial para a análise dos investimentos necessários no caso de novos negócios ou de expansão dos atuais, é o levantamento do potencial do mercado, ponto de partida para se fazer estimativa ou previsão das vendas para um certo período futuro.

Neste sentido, o principal objetivo nesta fase, é quantificar o mercado a ser atendido pela empresa, ou seja: quanto produzir? Na verdade é um aprofundamento do estudo de mercado realizado na etapa inicial, onde a preocupação foi levantar informações qualitativas do mercado para a definição do tipo de negócio.

Na etapa 7, o empresário analisará os aspectos operacionais que envolvem os seguintes estudos:

- Localização do novo empreendimento – em nível de micro e macrolocalização;
- Processo operacional do negócio – do funcionamento da empresa, desde a entrada da matéria-prima ou dos insumos até a obtenção dos produtos e serviços finais; engloba também, as questões de tecnologia, *layout* das instalações e outros aspectos do processo produtivo.

Além disso, deve ser feita a análise técnica dos equipamentos, máquinas, material de consumo e serviços técnicos necessário ao processo operacional.

Todo tipo de empreendimento envolve a quantificação do volume de capital que será necessário para desenvolver a atividade pretendida. O volume de recursos financeiros a investir depende das características do negócio, e principalmente da capacidade de investimento do empreendedor: ou ele utiliza seus próprios recursos, ou vai buscá-los junto a terceiros – bancos, sócios entre outras fontes.

Paralelamente, além de conhecer o montante de recursos financeiros necessários para o negócio, o empreendedor também deve saber quais são os riscos para a recuperação do capital investido, e analisar se o empreendimento é viável ou não, se o dinheiro que aplicar será recuperado, em quanto tempo e qual a Taxa de Retorno.

A análise da viabilidade econômico-financeira é importante para qualquer tipo de negócio, e não poderia ser diferente para o segmento de *Craft Brewing*, pois este tipo de negócio geralmente envolve um alto investimento inicial por parte do empreendedor.

Dentro deste contexto, a etapa 8 do modelo proposto se concentra na análise econômico-financeira do empreendimento.

Para esta análise ser eficaz, o empreendedor deverá ter informações sobre a estruturação dos custos e formação do preço de venda. Em outras palavras ele avaliará os custos fixos e variáveis da empresa, o que possibilitará formar os preços dos produtos ou serviços e desenvolver controles gerenciais para medição dos custos e produtividade.

Uma forma eficaz e simples de analisar a viabilidade econômico-financeira de qualquer empreendimento, é utilizar o *software* **FINANSOFT INDÚSTRIA & SERVIÇOS**, elaborado pelo grupo Finanças do Laboratório de Sistemas e Apoio à Decisão da UFSC (www.lsad.eps.ufsc.br/finansoft). Antes de finalizar esta seção, se faz necessário relatar mais algumas informações: O modelo proposto, parte da premissa 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 foi orientar investidores que desejam investir no segmento de *Craft Brewing* a definirem as estratégias apresentadas, antes de saírem comprando equipamentos para cervejaria sem conhecer as características do mercado em questão e elaborar um Anteprojeto que incluirá 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.

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 e Anteprojeto 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 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 e elaboração do anteprojeto com o intuito de auxiliar empresários em suas decisões sobre investimentos neste mercado.

6. Referências Bibliográficas

- ANSOFF, 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.
- KALNIN, J.L.; *Avaliação Estratégicas para Implantação de Pequenas Cervejarias*, Dissertação de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis, UFSC, 1999.
- 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.
- PORTER, M. *Estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- 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.