

O Uso do Modelo da Análise da Indústria para Definição de Estratégias de Atuação de Mercado: o Caso do Mercado Catarinense de Cachaça

Lélis Balestrin Espartel

Márcia Dutra de Barcellos

Juliana Henriques Goularte

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUC-RS

RESUMO

O artigo resgata o uso do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), com a avaliação das cinco forças competitivas, a fim de verificar como elas influenciam o mercado catarinense de cachaça. A partir da análise realizada, são propostas definições que abrangem a posição estratégica, envolvendo questões referentes à segmentação do mercado e ao posicionamento, e estratégias de composto de marketing, como orientação à atuação mercadológica. O subsídio para a análise porteriana foi a realização de uma pesquisa qualitativa junto a produtores, experts e membros do canal nos estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná. Os resultados indicam caminhos interessantes aos produtores de cachaça, bem como aos órgãos de regulamentação e fomento, no sentido de diferenciação do produto, buscando maior competitividade frente a produtos oriundos de outros estados.

Palavras-Chave: Porter. Análise da Indústria. Cachaça.

1. INTRODUÇÃO

A cachaça acompanha o brasileiro desde o nascimento da Nação. Considerada a bebida típica do Brasil, surgiu nos engenhos de açúcar na época do Brasil Colônia. Por ter sido reservada inicialmente aos escravos e consumida pelos brasileiros da época como um símbolo de resistência à dominação colonial, tornou-se uma bebida associada tradicionalmente às classes marginais de nossa sociedade. Recentemente, entretanto, já se encontram movimentos de mercado que indicam um processo de reconquista do prestígio e da imagem da cachaça, além da popularização da bebida junto a outros estratos e públicos. Nesse sentido, qualquer modificação na forma como a cachaça é consumida traz reflexos retroativos a toda a cadeia produtiva e torna-se um importante motivo para investigação.

Na esteira desta movimentação do mercado da cachaça, e focando seus esforços no produtor catarinense, foi lançado o Programa de Melhoria da Qualidade da Cachaça Catarinense, coordenado pelo Sistema FIESC, por meio do SENAI/SC, e contando com a participação da EPAGRI e do SEBRAE/SC. O objetivo principal do programa é estabelecer um diferencial para a cachaça catarinense, visando a geração de trabalho e renda para os produtores do Estado.

Entretanto, os diferenciais competitivos e as orientações sobre atuação mercadológica aos produtores dependem de uma análise do mercado de cachaça no Brasil, envolvendo o estudo da cadeia produtiva, as características do produto e o perfil do consumidor, entre outros. Além disso, a estrutura e a dinâmica da indústria ocupam papel central na definição de possíveis caminhos a serem trilhados e de estratégias mercadológicas a fim de conferir à cachaça catarinense maior competitividade.

Para tanto, este artigo propõe o resgate do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), com a análise das cinco forças competitivas, a fim de verificar como elas influenciam o setor estudado. A partir desta análise, são propostas definições que abrangem a posição estratégica e estratégias de composto de marketing, culminando com o apontamento de possíveis caminhos ao setor. Tanto a análise da indústria como as proposições estratégicas têm como subsídio uma pesquisa qualitativa realizada junto a produtores, *experts* e membros do canal nos Estados de Santa Catarina, Rio Grande do Sul e Paraná (Região Sul do Brasil), sendo o foco de estudo a cachaça artesanal, produzida em alambiques.

Assim, após esta introdução, propõe-se a seguinte estrutura do documento: inicialmente serão discutidas questões teóricas acerca do modelo de análise da indústria; a seguir, caracteriza-se a cadeia produtiva e o mercado de cachaça na Região Sul; na seqüência, apresenta-se o método empregado na pesquisa; depois, apresentam-se os resultados, envolvendo a análise do setor e as definições estratégicas; por fim, discutem-se algumas considerações finais.

2. MODELOS DE ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A literatura sobre Administração Estratégica vem apresentando uma crescente evolução e, por conseqüência, uma série de modelos procuram realizar uma análise estratégica da indústria, em face de sua importância no atual cenário competitivo global.

Nesta área, as razões e as motivações que conduzem as organizações às decisões e caminhos que irão seguir passam pela definição estratégica da organização e têm sido alvo de estudos na área de Estratégias Organizacionais (TEIXEIRA; LACERDA, 2005).

A competitividade da indústria é considerada como um fenômeno diretamente relacionado às características de um setor ou produto por diversos especialistas acadêmicos (ANSOFF, 1977; PORTER, 1980, 1981, 1998; COUTINHO; FERRAZ, 1994; HAMMEL; PRAHALAD, 1997; CHANDLER, 1999). Para estes autores, estas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor.

Segundo Santos *et al.* (2003), Porter (1980) adota uma perspectiva sistêmica de análise do ambiente concorrencial, propondo diagnósticos específicos para cada setor de atividade, com base nos quais os executivos passariam a estabelecer suas estratégias. Assim, a tarefa preliminar à formulação da estratégia seria estudar o setor de atividade, identificar a natureza das forças e a forma como elas atuam nesse ambiente competitivo específico, para, em seguida, desenvolver uma visão, montar e gerir as estratégias julgadas convenientes.

Para Porter (2004, p.3)

“a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do ambiente da empresa é a indústria ou indústrias em que ela compete”.

Nesse sentido, parece fundamental para a cadeia produtiva da cachaça conhecer profundamente as características do setor no qual está inserida. Conhecendo-se as forças competitivas, dentro da perspectiva porteriana e as intenções e posicionamento estratégico dos elos, vislumbra-se uma contribuição gerencial importante para toda a cadeia produtiva.

De acordo com Porter (1980), a estrutura industrial impacta fortemente nas regras competitivas do “jogo” e nas estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Para o autor, o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas,

e são elas que irão determinar o seu potencial de lucro final. A figura a seguir apresenta o modelo proposto pelo autor.

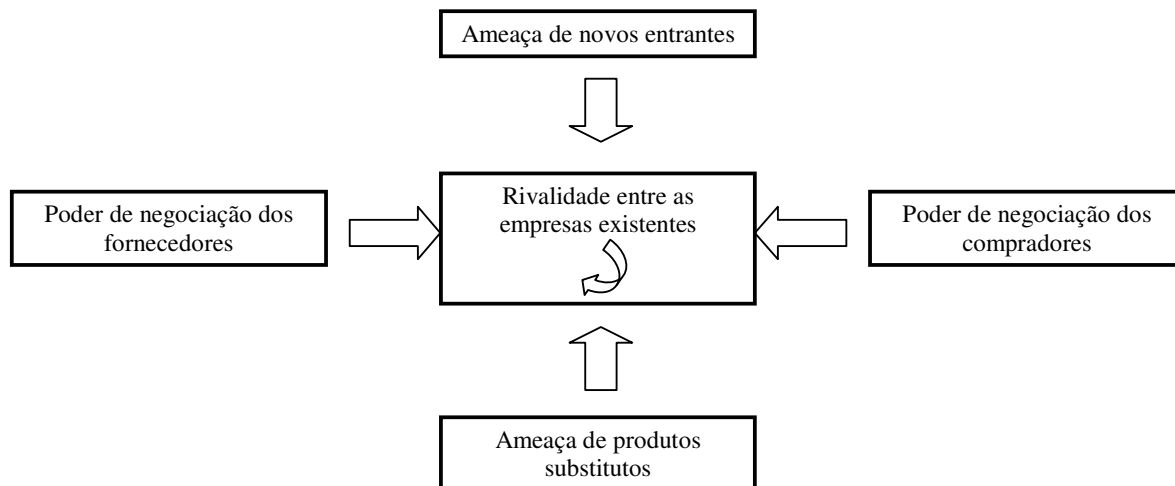


Figura 1. Forças que dirigem a concorrência na indústria (Porter, 1980)

A meta da estratégia competitiva para a indústria é encontrar uma posição em que a firma ou setor possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (PORTER, 1980). Embora não seja o único, o aspecto central da formulação da estratégia é a análise detalhada da concorrência, uma vez que a estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio de modo a maximizar o valor das características que o distinguem dos seus concorrentes (PORTER, 1998).

Assim, este modelo de análise da indústria permite a identificação de pontos fortes e fracos críticos da empresa ou do setor, esclarecendo ainda sobre áreas de potencial mudança estratégica, oportunidades e ameaças. Segundo Porter (1980, p. 4), “a análise estrutural é a base fundamental para a formulação da estratégia competitiva”.

A partir daí, torna-se determinante adotar estratégias consistentes e efetivas em relação aos concorrentes. Porter (1980, p.36) sugere, então, que “para enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria: (1) liderança no custo total; (2) diferenciação ou (3) enfoque”.

Para o autor, a diferenciação cria algo único no âmbito de toda a indústria, permitindo retornos acima da média pela criação de uma posição defensável contra as cinco forças competitivas, de um modo diferente do que na liderança de custo. A diferenciação envolve a lealdade dos consumidores e permite uma menor sensibilidade ao preço, aumentando as margens da empresa.

Mesmo sofrendo algumas críticas e extensões desde sua criação, há 30 anos, (vide revisão detalhada em Carneiro *et al.*,1997), a tipologia proposta por Porter (1980) possui grande validade e aplicabilidade, sendo por este motivo utilizada nesta pesquisa.

Além disso, para a cadeia da cachaça, a diferenciação parece ser a opção estratégica mais adequada, tendo-se em vista o reposicionamento almejado para o produto no mercado. No capítulo dos resultados, discute-se esta colocação com base nos resultados obtidos e na orientação dos pesquisadores.

3. CARACTERIZAÇÃO DA CADEIA PRODUTIVA

A análise da cadeia produtiva é essencial para que se alcance competitividade no mercado. *Cadeia produtiva* é o conjunto de atividades que se articulam progressivamente desde os insumos básicos até o produto final, incluindo distribuição e comercialização, constituindo-se em elos de uma corrente (MORVAN, 1985). O autor considera que o conceito pode ser utilizado para analisar e descrever determinado sistema produtivo, servindo como uma ferramenta de *gestão* (grifo do autor), seja aplicada à definição de estratégias no plano da firma/setor ou ao apoio e desenho de políticas governamentais.

A cadeia produtiva da cachaça inicia pela produção da cana-de-açúcar, que é comprada pelas destilarias e pelos alambiques. As destilarias produzem a aguardente de maneira industrial, em larga escala, enquanto que os alambiques são pequenas destilarias, que produzem a cachaça artesanal. Grande parte da produção das destilarias e, muitas vezes, parte da produção dos alambiques, é adquirida por empresas padronizadoras ou standardizadoras, que padronizam e engarrafam o produto através de processo industrial. As associações e cooperativas funcionam, ao mesmo tempo, como *produtoras*, pois congregam vários produtores, e como *canais de distribuição*, através das feiras, exposições e pontos de venda que disponibilizam.

Os canais de distribuição dividem-se em venda para o *mercado interno* e venda para o *mercado externo*. A venda interna é feita através de distribuidores, atacadistas, representantes e varejistas e através da venda direta das empresas standardizadoras e alambiques para o consumidor final. A venda externa é feita principalmente através de consórcios de exportação, mas pode ser feita diretamente (prática mais comum às grandes destilarias, de produção industrial) e indiretamente.

Tomando-se o primeiro elo da cadeia, a produção total de cana-de-açúcar no Brasil em 2003 foi de 389.929.000 toneladas, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A região Sudeste responde por aproximadamente de 60% dessa produção e a região Nordeste, por 20%, ficando as regiões Sul e Centro-Oeste com 7% da produção cada uma. A produção da região Norte é de menos de 1% da produção total do país.

Na destilação da cachaça, as destilarias industriais representam os maiores volumes de venda, pois trabalham com grandes volumes de produção, preços baixos e processos de destilação mais rápidos e a custos menores. Apesar disso, estima-se que existam 30 mil produtores em todo o Brasil, sendo que a maioria é de alambiques trabalhando na informalidade. Estima-se que entre 80 e 90% dos alambiques em operação no país não possuam registro no MAPA.

As transformações recentes pelas quais vem passando o Brasil, liberando as forças de mercado, implicam uma forte concorrência entre os agentes, internos e externos, e forte coordenação de cadeias produtivas, a da cachaça incluída. Uma das premissas desse novo formato é, como afirmam os estudiosos de arranjos produtivos locais (CASSIOLATO *et al.*, 2000; AÚN *et al.*, 2005), cooperar na base e concorrer no mercado.

Entretanto, no Brasil, de maneira geral, e nos Estados, particularmente, não existe uma coordenação da cadeia e a falta do elemento articulador são causas às quais se pode atribuir o fraco desempenho das indústrias de apoio, no que tange ao desenvolvimento e padronização de equipamentos e materiais de embalagem. No setor de destiladores (alambiques de cobre) ainda não se tem um equipamento referencial, o que também acontece com o setor de dornas e moendas. Com isso, proliferam equipamentos dos mais diferentes formatos, capacidades e desempenhos.

Pode-se atribuir, também, à desarticulação do setor, a falta de linhas oficiais de crédito para investimentos em modernização industrial e, principalmente, capital de giro para o envelhecimento da cachaça, principal item da cadeia de agregação de valor.

Segundo dados do Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC), a produção média total da cadeia é de cerca de 1,3 bilhão de litros de cachaça por ano. Do total produzido, cerca de 1%, aproximadamente 15 milhões de litros, é vendido ao mercado externo.

As associações e cooperativas estão adquirindo um papel fundamental na profissionalização e no aumento da competitividade da cadeia. As associações cumprem o papel de fortalecer a cadeia e aumentar a produtividade e a competitividade dos produtores e das próprias regiões do país. Porém, as associações não são capazes de, sozinhas, garantir a competitividade buscada não só no mercado interno como também nas exportações. É necessário um apoio governamental e por parte dos órgãos de apoio a fim de ajustar as condições dos produtores, cooperativas e associações às características exigidas nos mercados interno e externo.

3.1. O MERCADO DE CACHAÇA NA REGIÃO SUL

Os Estados da Região Sul, em termos de produção e venda da cachaça no mercado brasileiro, estão em certa desvantagem em relação a outras regiões do país, especialmente em relação à Região Sudeste e aos Estados de São Paulo, berço da cachaça e maior produtor, e de Minas Gerais, considerado referência para a bebida.

Apesar disso, estima-se que existam mais de 5.500 produtores na região, sendo em torno de 4.000 no Rio Grande do Sul, 1.200 em Santa Catarina e cerca de 400 no Estado do Paraná, segundo estimativas de associações de produtores dos três Estados.

Da mesma forma que nos outros Estados do país, a grande maioria dos produtores da Região Sul vivem na informalidade e constituem-se de pequenos produtores. No Rio Grande do Sul, são apenas 198 marcas registradas junto ao Ministério. No Paraná são 214 marcas com registro e em Santa Catarina apenas 92, fabricadas por cerca de 48 produtores cadastrados (dados coletados junto ao MAPA). E dentre essas marcas, incluem-se não só a tradicional cachaça, mas todas as aguardentes produzidas à base de cana.

Nos últimos anos, o número de produtores vem aumentando devido à atenção que este mercado está atraindo, especialmente a partir das iniciativas do governo de regulamentar e incentivar a produção e a venda de cachaça tanto no mercado interno quanto para exportação. Porém, esse maior interesse acaba atraindo pessoas que não conhecem o mercado e não possuem o conhecimento e o preparo necessários. Mesmo os produtores que estão há algum tempo nesse mercado queixam-se da falta de conhecimento tanto técnico como das características do mercado.

Os esforços no sentido de melhorar o conhecimento do produtor na Região Sul iniciaram há apenas alguns anos e tinham, inicialmente, como preocupação principal o conhecimento técnico necessário à adequação das instalações aos parâmetros determinados pelo MAPA e à estruturação das condições mínimas para a produção de uma bebida de qualidade aceitável pelo mercado. Por trabalharem na informalidade, a grande maioria dos produtores vende diretamente ao consumidor final, sem passar por intermediários.

Os intermediários, por sua vez, normalmente negociam diretamente com os produtores e são obrigados a vender apenas os produtos com registro no MAPA. Alguns produtores, especialmente dos Estados de Minas Gerais e São Paulo, utilizam distribuidores e representantes.

As cachaças mineiras representam em torno de 70% das vendas de cachaça na Região Sul. Alguns pontos de venda dão preferência por vender os produtos provenientes de seu Estado, fato mais fortemente identificado entre os varejistas do Rio Grande do Sul. Uma tendência que começa a surgir na Região é a de casas especializadas em cachaça. No Rio Grande do Sul, a Cachaçaria do Mercado, situada no Mercado Público de Porto Alegre, vende exclusivamente a bebida, oriunda de vários estados brasileiros. Pontos de dose especializados, como a Água Doce Cachaçaria, também começam a ganhar espaço.

Muitos produtores entram no negócio por hobby ou por herança familiar. Isso faz com que muitos deles não profissionalizem a produção e prefiram ficar na informalidade. A informalidade também é mantida por total falta de condições financeiras de se adequar às exigências do MAPA. Os parâmetros definidos pelo Ministério são rígidos demais e é difícil para o pequeno produtor se adequar a eles.

A análise do mercado da Região Sul permite identificar que existem basicamente dois caminhos para que o produto vá do produtor até o consumidor final. Um deles é a venda direta, muito utilizada pelos pequenos produtores, especialmente por aqueles que não possuem registro no MAPA. A outra é através de pontos de venda varejistas – supermercados, casas especializadas, armazéns, lojas de conveniência – e pontos de dose – restaurantes, bares, cachaçarias. A venda através de pontos de venda e pontos de dose mostra-se mais eficaz na medida em que consegue disseminar mais o mercado e atingir um número maior de pessoas, além de contribuir para a melhoria da imagem do produto do mercado.

4. MÉTODO

A metodologia empregada nesta pesquisa foi eminentemente qualitativa. Basicamente, os procedimentos metodológicos descritos a seguir resumem-se à *pesquisa em fontes secundárias, entrevistas em profundidade e análise de conteúdo*. Adicionalmente, apresenta-se uma descrição da *técnica do snowball*.

Nesta pesquisa, o objetivo principal da pesquisa em fontes de dados secundários foi a de subsidiar uma análise macroambiental mais abrangente, e isso passou pela identificação de artigos ou documentos capazes de traçar um panorama amplo e imparcial sobre a competitividade do setor, e de fornecer indicativos de fatores importantes na determinação da demanda e da oferta das cachaças catarinenses. A pesquisa concentrou-se em artigos publicados, pesquisas acadêmicas, informações disponíveis em bancos de dados, pesquisa na internet, entre outros, contando também com a grande quantidade de dados desta natureza disponíveis em órgãos de regulamentação e fomento do setor em estudo.

A entrevista em profundidade é uma entrevista pessoal direta e não-estruturada na qual o entrevistado é investigado por um entrevistador capacitado a descobrir motivações, crenças, atitudes e sentimentos implícitos a respeito de um determinado assunto (MALHOTRA, 2001). Para esta pesquisa, foram realizadas 42 entrevistas em profundidade, distribuídas da seguinte forma: 20 produtores, 8 *experts* e 19 membros do canal (supermercados, casas especializadas e outros pontos de venda). O total ultrapassa 42 porque muitos dos produtores foram considerados *experts*, seja pelo conhecimento aprofundado do mercado, seja pela participação ativa em cargos diretivos de associações de produtores. Em relação aos Estados, foram realizadas 23 entrevistas em Santa Catarina, 10 no Rio Grande do Sul e 9 no Paraná.

A análise de conteúdo foi realizada a partir da leitura e da interpretação das entrevistas em profundidade e de informações obtidas a partir da pesquisa em fontes secundárias. Nesta pesquisa, a análise de conteúdo foi responsável por “desenhar” o cenário competitivo que caracteriza o mercado de cachaças do estado de Santa Catarina.

Para a definição dos componentes da amostra foi utilizada a *técnica do snowball*. *Snowball* é um método que utiliza o julgamento do pesquisador em estudos não probabilísticos. Essa técnica requer do pesquisador a localização de um grupo inicial de entrevistados com determinadas características. Esses indivíduos, além de pesquisados, são utilizados como informantes para a identificação de outros possíveis respondentes com as mesmas características para serem incluídos no estudo. Esse processo é utilizado sucessivamente a fim de identificar o maior número possível de indivíduos que possam contribuir com a investigação, por esse motivo também denominado de amostragem referida (MALHOTRA, 2001).

O método apresenta como vantagem a possibilidade de identificar os elementos de uma população indefinida e de difícil localização. Permite também o direcionamento aos elementos da amostra que tenham informações úteis e possam contribuir substancialmente com o estudo (HAIR, BUSH e ORTINAU, 2000). Por se tratar de uma técnica não-probabilística é fortemente recomendada para estudos exploratórios (CHURCHILL, 1999).

5. RESULTADOS

A partir da pesquisa qualitativa realizada e dos dados secundários disponíveis, foi possível realizar a análise do setor, a partir do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), e propor um conjunto de estratégias de posição de mercado e de composto de marketing.

5.1. ANÁLISE DO SETOR

Com base no modelo proposto por Porter (1980), é possível realizar-se a análise do setor da cachaça, tendo como foco as empresas que produzem cachaça no estado de Santa Catarina. A análise é apresentada a seguir, obedecendo a divisão de acordo com as cinco forças.

a) Poder de negociação dos fornecedores

Fornecedores poderosos, por poder de barganha, podem exercer pressões sobre os participantes da indústria, com ameaças de elevação de preços, redução da qualidade da matéria-prima, prejudicar a rentabilidade das empresas, etc. O entendimento desta força passa por identificar, na indústria da cachaça, o que pode aumentar ou diminuir o poder de barganha dos fornecedores. Por fornecedores, neste caso, entende-se fornecedores de matéria-prima, aqui focada na cana-de-açúcar. Como fator que aumenta o poder de barganha, tem-se a *ausência de insumos substitutos* (cana-de-açúcar): a cana e seus derivados são a única matéria-prima da elaboração da cachaça.

Já os fatores que reduzem o poder de barganha são:

- *Baixos custos de mudança*: não existe, para a maioria das empresas que fabricam cachaça, maiores dificuldades em se trocar de fornecedor de cana-de-açúcar;
- *Pouca diferenciação nos insumos*: apesar de existirem muitas variedades de cana, em geral este não é um atributo percebido pelo consumidor;
- *Dispersão dos fornecedores*: os fornecedores de cana, em geral, não são associados, não tendo força coletiva;
- *Volume é importante*: o volume de cana comprado pelos alambiques é significativo para a maioria dos produtores de cana, que em sua maioria, são de pequeno porte;

- *Pouco impacto dos insumos nos custos de produção:* a cana tem impacto pequeno na composição dos custos de fabricação da cachaça;
- *Pouco impacto dos insumos na diferenciação:* o uso de diferentes variedades de cana não faz uma cachaça diferenciar-se da outra (como acontece fortemente no setor vinícola, por exemplo);
- *Existência de alguma ameaça de integração para trás:* há possibilidade de o dono do alambique utilizar algum espaço ocioso em sua propriedade e produzir a própria cana, ou adquirir o canavial de um produtor.

b) Poder de negociação dos compradores

Em geral, os compradores competem com a indústria, puxando os preços para baixo, exigindo constantemente maior qualidade e, muitas vezes, jogando uma empresa contra a outra. Também aqui interessa entender quais são os fatores que podem aumentar ou reduzir o poder de barganha dos compradores. Na indústria da cachaça, os compradores são atacadistas e varejistas, em suas mais variadas formas. Como fatores que aumentam o poder de barganha, destacam-se:

- *Baixos custos de mudança:* dada a diversidade de oferta de cachaça no mercado brasileiro, com exceção de poucas marcas, fica fácil ao intermediário (varejo e atacado) trocar de marca;
- *Existência de produtos substitutos:* existe uma variedade muito grande de alternativas de bebidas destiladas no mercado, de todas as faixas de preço, que podem ser consumidas em lugar da cachaça;
- *Capacidade de “empurrar” produtos:* os intermediários são responsáveis pela venda de cachaça no mercado, e utilizam a exposição do produto (p.ex., na gôndola do supermercado) ou a comunicação (p.ex., uso da força de vendas) para fazê-lo;
- *Baixa diferenciação na oferta:* em geral, existe pouca diferenciação entre as marcas disponíveis no mercado;
- *Poucas marcas fortes:* com exceção de poucas marcas, as cachaças catarinenses não têm expressão nacional ou mesmo regional.

Como fatores que reduzem o poder de barganha, pode-se citar:

- *Pouca concentração de compradores:* tanto varejos maiores quanto atacadistas negociam diretamente com o alambique, de forma individual e não associativa;
- *Volumes baixos:* em geral, o volume comprado por um varejo ou mesmo por um atacado, considerando a cachaça artesanal, são pequenos;
- *Compradores sem conhecimento do produto:* pode-se perceber, durante as entrevistas, que são poucos os compradores que conhecem cachaça, mesmo os responsáveis pela área de bebidas dos supermercados;
- *Sensibilidade a preço:* ofertas de preço baixo ou promoções de venda são bem vistas pelo varejo em geral;
- *Pouca possibilidade de integração para trás:* é remota a possibilidade de algum varejo produzir cachaça.

c) Ameaça de novos entrantes

Outra força que pode provocar mudanças no setor é a ameaça de novos entrantes. Novos produtores de cachaça trazem à indústria maior capacidade, a expectativa de uma fatia do mercado e, em alguns casos, recursos financeiros e tecnológicos. Cabe aqui uma análise do que pode aumentar as barreiras de entrada de novas empresas ou diminuí-las. Os fatores que aumentam as barreiras de entrada são:

- *Requisitos de capital moderados*: este fator pode tanto aumentar quanto diminuir as barreiras de entrada. Mesmo que, em geral, não existam exigências muito grandes quanto a capital investido para produzir cachaça (e isto fica evidente a partir do relato de muitos produtores entrevistados sobre a forma que a produção de cachaça iniciou), produzir uma cachaça artesanal de qualidade, registrada no MAPA, e capaz de destacar-se no mercado, requer investimentos maiores (tanto em processos produtivos quanto em esforços de marketing);
- *Política governamental*: a política dos governos caracteriza-se com sendo de baixo incentivo à produção e de carga tributária elevada.

Por outro lado, os fatores que reduzem as barreiras de entrada são:

- *Requisitos de capital moderados*: já discutido no item anterior;
- *Pouca economia de escala*: percebeu-se, pelas entrevistas realizadas com produtores, que não existem declínios muito fortes no custo unitário da cachaça produzida em função do aumento dos volumes absolutos produzidos;
- *Poucas marcas fortes*: a pouca incidência de marcas regionais fortes pode estimular a entrada de outras empresas, que vêem a concorrência fraca;
- *Fácil acesso ao canal de distribuição*: em geral, não existem muitas barreiras restritivas à distribuição de uma marca nova de cachaça. Um esforço de venda moderado é capaz de colocar uma nova marca nas gôndolas dos varejos;
- *Curva de aprendizado não-exclusiva*: produzir cachaça, mesmo com qualidade superior, não é segredo na indústria, especialmente por não envolver tecnologias muito sofisticadas;
- *Facilidade de acesso aos insumos*: mesmo que a oferta de cana (e outros insumos) não seja farta em Santa Catarina, não existem maiores dificuldades em obtê-la para suprir uma produção que se inicia;
- *Pouca possibilidade de retaliações da concorrência*: a entrada de um novo concorrente no mercado dificilmente provocaria alguma reação mais forte das empresas já estabelecidas, especialmente por serem muitas as marcas de cachaça, e poucas delas serem fortes.

d) Ameaça de produtos substitutos

A competição dentro da indústria também se dá com empresas que fabricam produtos substitutos. Para efeitos de análise, aqui são considerados produtos substitutos as bebidas destiladas em geral. Discutem-se a seguir fatores que podem aumentar ou reduzir a pressão dos produtos substitutos. A análise feita leva em conta a percepção do canal de distribuição (intermediários), que foi um dos focos da pesquisa; não se tem informação suficiente, entretanto, para avaliar a percepção dos consumidores finais comparativamente entre destilados em geral e cachaças, tampouco qual seria a propensão de troca destes consumidores. Como fatores que aumentam esta ameaça destacam-se:

- *Destilados vistos como substitutos*: mesmo sendo produtos diferentes, varejos e atacados podem preterir a cachaça em favor de outro destilado, especialmente porque o conhecimento do comprador sobre cachaça (ou bebidas em geral) é pequeno;
- *Baixos custos de mudança*: para um varejista, substituir a cachaça (artesanal) ou reduzir seu espaço na gôndola não representa um custo muito alto (em termos de perda de clientes).

A possibilidade de redução da ameaça de produtos substitutos passa por um único fator: comparativamente a outros destilados, *a cachaça ainda tem um preço competitivo*.

e) Rivalidade entre as empresas

Por fim, a última força a ser analisada é a rivalidade entre as empresas atuantes no setor (produtores de cachaça). Para tanto, discutem-se fatores que podem incrementar ou diminuir a concorrência entre elas. Como fatores que incrementam a rivalidade, vale destacar:

- *Setor em expansão*: a percepção geral, decorrente das entrevistas realizadas, é de que o mercado tem crescido nos últimos anos e tem potencial para crescer mais ainda;
- *Baixo valor agregado*: com poucas exceções, as cachaças produzidas em Santa Catarina possuem baixo valor agregado;
- *Baixa diferenciação*: também se excetuando alguns casos, não se percebe muitas diferenças entre as marcas oferecidas ao mercado;
- *Poucas marcas fortes*: se por um lado, a existência de marcas fortes pode elevar a rivalidade a outro patamar, onde a diferenciação passa a ser o fator preponderante, a não existência destas marcas pode levar a concorrência a atributos como preço baixo, prejudicando a rentabilidade do setor;
- *Baixos custos de saída*: não existem barreiras financeiras ou estratégicas que impeçam um produtor de parar de produzir cachaça; se for o decidido, ele simplesmente deixa o mercado.

Por outro lado, os fatores que reduzem a rivalidade entre os produtores de cachaça são:

- *Baixa concentração*: a grande quantidade de produtores, a baixa profissionalização e a sua dispersão dentro do Estado reduzem a rivalidade entre as marcas;
- *Assimetria no porte dos produtores*: existem grandes diferenças de porte entre os concorrentes – enquanto algumas marcas fortes têm volume produzido alto e expressão regional e nacional, muitos produtores trabalham com volumes pequenos e atendem a mercados locais.

A análise das cinco forças competitivas permite, portanto, que se tenha um retrato da dinâmica competitiva do setor de cachaças no estado de Santa Catarina, o que permite, junto com outros resultados obtidos na pesquisa, a elaboração de um conjunto de sugestões de definições estratégicas para a estruturação do setor.

5.2. DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS PARA O SETOR DE CACHAÇA EM SC

As sugestões para a estruturação do setor foram divididas em duas categorias: *posição estratégica*, que diz respeito aos elementos de segmentação do mercado e posicionamento do produto; e *estratégias de composto de marketing*, envolvendo decisões atinentes à concepção de produto, sua precificação, promoção e distribuição.

a) Posição estratégica

Nos elementos estratégicos, o primeiro foco é a *segmentação*. A partir da realização de uma pesquisa de mercado, é possível identificar diferentes grupos de consumidores, cada qual com necessidades distintas. A segmentação de mercado é uma maneira de dividir o mercado nesses grupos, de forma que se possa desenvolver estratégias mercadológicas capazes de atrair um ou mais destes grupos (FERRELL *et al.*, 2000). Nem sempre o segmento mais atrativo é o maior, mas pode ser o que tenha a menor intensidade de concorrência, o que exija a menor alteração ou investimento na área de produção, o que possa trazer maior rentabilidade, etc.

Para segmentar o mercado, é necessário que sejam seguidos três passos básicos: (1) identificar e traçar o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou estratégias de marketing diferenciados; (2) selecionar um ou mais segmentos de mercado; (3) determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam o produto no mercado.

Para que esses passos sejam seguidos, é fundamental que se conheça o mercado e o perfil dos clientes. No caso do mercado de cachaça, tanto varejistas como produtores queixam-se de que não existem muitos estudos sobre o mercado e de que eles não conhecem o mercado em que atuam. Segundo os entrevistados, os órgãos de apoio deveriam investir mais para que se conheça melhor o perfil do consumidor, os elementos-chave de sucesso desse mercado e as regras para a competitividade.

Além disso, o preconceito que se tem de quem bebe cachaça impede que se tenha uma idéia dos perfis de clientes existentes no mercado. É preciso que se conheça o perfil do apreciador dos diferentes tipos de cachaça, o que ele busca nesses produtos, quais são suas expectativas. A configuração do mercado de cachaça está mudando e é importante que se identifique os diferentes perfis de clientes que estão surgindo, para adaptar os próprios produtos e as estratégias de marketing de maneira a conseguir atingi-los.

Outro elemento estratégico fundamental é o *posicionamento* do produto. Posicionamento envolve a criação de uma imagem na mente do consumidor a respeito da marca e das características que fazem com que esta marca seja diferente das demais (FERRELL; HARTLINE, 2005). Uma marca pode ser posicionada como sendo a mais tradicional, por exemplo, desde que tradição seja percebida pelo consumidor como um atributo importante naquela categoria de produto. O posicionamento deve enfatizar a diferenciação do produto e/ou da empresa frente a seus concorrentes. Existem várias estratégias de posicionamento possíveis, seja por atributo, por benefício, por aplicação ou uso, por usuário, etc.

No caso da cachaça, é necessário que se estabeleça uma estratégia de posicionamento se determine, afinal, qual o posicionamento competitivo da cachaça frente aos demais destilados e da cachaça catarinense frente aos produtos provenientes dos outros estados do Brasil (especialmente os mais fortes, como Minas Gerais, São Paulo, Pernambuco e, mais recentemente, o Rio Grande do Sul). É preciso determinar em que categoria a cachaça deveria enquadrar-se e quais são os diferenciais que poderiam ser destacados para aumentar a procura por esse produto.

Entretanto, para conseguir destacar diferenciais, é preciso que se vença o preconceito existente em torno do produto. E vencer um preconceito construído ao longo de 500 anos não

é tarefa fácil. Envolve o estabelecimento de um programa de revalorização da cachaça, um esforço nacional no sentido de tirar o produto da categoria de bebida “exótica” e elevá-lo à categoria de bebidas de primeira linha. Esforços como o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC) e a criação dos Decretos 4.062/01 e 4.072/02 são bons exemplos do processo de revalorização da Cachaça.

Muitos varejistas sentem fortemente esse preconceito e não conseguem nem apresentar o seu produto aos clientes. Repetindo o que um dono de casa especializada disse, *“muita gente não vem porque é uma cachaçaria; há muito preconceito. Teria que haver um trabalho para ‘desmistificar’ a palavra cachaça”*. Outros consideram que deveria ser construída uma imagem da cachaça como a bebida brasileira. *“Assim como o Uísque é da Escócia e a Vodkã é da Rússia, a Cachaça é a bebida brasileira por excelência”*.

b) Estratégias de composto de marketing

As estratégias de composto de marketing envolvem a criação ou especificação das características do produto, a definição do seu preço, a forma que será utilizada para a comunicação com o mercado e que canal(ais) será(ao) utilizado(s) para a distribuição da cachaça. Em relação ao *produto*, os entrevistados apontaram principalmente a necessidade e a importância do investimento em conhecimento técnico e apoio das associações e órgãos governamentais. Segundo um dos entrevistados, *“não é porque é artesanal que [a cachaça] tem que ser feita de qualquer forma. A produção artesanal tem que se profissionalizar também”*.

Assim, para garantir a qualidade do produto, é preciso que os produtores consigam adaptar-se às condições mínimas de higiene, de cuidados no cultivo e no corte da cana e na utilização do caldo destilado da cana, garantir a pureza, o sabor e o aroma de uma cachaça considerada de qualidade. Porém, segundo os entrevistados, *“falta ainda muito esclarecimento para os produtores, especialmente os pequenos”*.

As exigências do MAPA para o registro dos produtos contribuem para obrigar os produtores a adequarem sua fabricação e produzirem com maior qualidade. Porém, a grande maioria dos produtores não obtém o registro justamente porque não têm condições, especialmente financeiras, de se adequar às exigências. A maioria dos produtores entrevistados afirma que as exigências estão fora da realidade dos produtores, que são, em sua maioria, de pequeno porte e não possuem o capital para investir na adequação. Assim, na opinião dos entrevistados, não basta fiscalizar e exigir; deveria haver linhas de crédito, financiamentos e subsídios do governo que fossem acessíveis e adequados à realidade dos pequenos produtores.

Ainda sobre o produto, é preciso que os produtores e as empresas standardizadoras/padronizadoras busquem a especialização para produzir cachaças diferenciadas, como as envelhecidas nos diferentes tipos de barris, as bi-distiladas, as orgânicas, de maneira a atingir diferentes públicos e buscar a diferenciação.

A criação de selos de qualidade foi outra maneira de identificar a cachaça de qualidade e separar “o joio do trigo”. Os selos poderiam ser de responsabilidade das associações, de órgãos de apoio, de órgãos governamentais, ou até de grupos de degustadores qualificados.

Em relação ao *preço*, é fundamental que se identifique a sensibilidade dos diferentes perfis de consumidores ao preço. Muitos produtores de cachaça de alambique reclamam dos preços praticados pelas grandes destilarias industriais. Porém, considerando-se o tipo de produto e o perfil do cliente que poderia ser atendido com a cachaça artesanal, o preço deste produto não deveria ser comparado ao do produto industrial, vendido em grandes volumes a

um público mais sensível ao preço. Poderia sim ser comparado ao preço de outros destilados de melhor qualidade, como o rum, o uísque ou a vodka.

A *promoção* foi o item citado como de maior impacto para a venda da cachaça no mercado. Todos os entrevistados comentaram sobre a importância de uma boa divulgação para conseguir uma maior venda da cachaça. Divulgações dos produtores, promovendo suas marcas e seus produtos, aliadas a divulgações mais genéricas, alavancando a imagem da cachaça, são essenciais para que o cliente conheça e passe a procurar o produto.

A maioria dos entrevistados afirma que “*faltam campanhas de comunicação ao setor*”. Por outro lado, as poucas campanhas que existem, normalmente feitas pelas grandes destilarias industriais, acabam ajudando todo o setor. Segundo um dos entrevistados, por exemplo, “*a campanha da 51 ajuda o setor, porque divulga o produto e diminui o preconceito*”.

Outra forma de promoção citada como eficaz são as degustações em restaurantes, bares, casas especializadas, feiras e eventos. As degustações permitem que o cliente tome contato com o produto, diminuindo o preconceito e promovendo o produto. A formação e qualificação de degustadores foi outra sugestão apontada pelos entrevistados. Segundo um deles, a Associação dos Produtores do Rio Grande do Sul (APRODECANA) vem fazendo isso com sucesso. A profissionalização de degustadores auxilia não só na classificação dos produtos como também na valorização da cachaça como bebida de primeira linha.

Em relação à *distribuição*, uma das barreiras que existem é a pequena capacidade dos pequenos produtores de distribuírem seus produtos. Segundo um dos entrevistados, “*é muito importante que o produto esteja acessível. As cachaças industriais vendem porque estão em todos os lugares*”. Assim, para aumentar a capacidade de distribuição, os produtores deveriam unir-se em redes de cooperação, cooperativas, ou ainda contar com o apoio de associações de produtores. Essas formas de associação, além de promoverem a organização de produtores, conferem poder de barganha em negociações com varejistas.

Outra forma de aumentar a capacidade de distribuição seria avaliar a utilização de canais de venda alternativos, como a internet, que já vem sendo utilizada por alguns produtores, e amplia o escopo geográfico de atuação do mercado.

Porém, outra barreira que existe é a falta de registro no MAPA. Os varejistas são impedidos de vender produtos não registrados e os produtores têm dificuldades de adequar-se às exigências para obter o registro, como já discutido em outros pontos deste artigo.

Uma alternativa de distribuição que surge é a formação de confrarias e clubes de consumidores e apreciadores de cachaça. As confrarias e clubes proliferam no país, por iniciativa dos próprios consumidores e apreciadores de cachaça e funcionam, ao mesmo tempo, como divulgadores e promotores do produto e como meio de distribuição, uma vez que a idéia da confraria é experimentar várias marcas e possuir um “acervo” de produtos que é levado a cada reunião.

Tanto as definições de posição estratégica quanto de estratégias de composto de marketing, aqui discutidas, servem para a orientação de possíveis caminhos aos produtores de cachaça em Santa Catarina, bem como para o desenvolvimento de programas de incentivo à produção da cachaça.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa, e a conseqüente análise do setor utilizando o modelo das cinco forças de Porter (1980), permite, além das estratégias apontadas anteriormente, oportunidades de maior amplitude de atuação. A primeira delas é a *venda a granel*: as cachaças

catarinenses já possuem um certo mercado para vendas a granel, especialmente no Estado do Paraná. Com o auxílio de entidades de apoio e dos órgãos governamentais, os pequenos produtores podem se aliar e criar uma rede de produção para venda a granel.

Um caminho alternativo à venda a granel seria a agregação de valor ao produto, investindo na qualidade e na *diferenciação* da cachaça catarinense. Esse é o caminho que vem sendo trilhado pelos produtores gaúchos, com o apoio da APRODECANA. Investir na produção de cachaças diferenciadas, como as envelhecidas, as bi-distiladas e as orgânicas, é uma forma de alcançar uma agregação de valor à cachaça.

Além disso, vale salientar que a região de Luiz Alves conserva uma boa imagem como referência na produção de cachaça, tendo, por isso, um grande potencial em termos de ser um pólo catarinense de produção.

Como limitação, vale salientar que a pesquisa em questão trata a avaliação do mercado da cachaça de forma qualitativa, com um enfoque exploratório. Portanto, conclusões definitivas sobre os mercados avaliados podem ser precipitadas, visto que o número de entrevistas realizadas por estado ou por tipo de entrevistado não é representativo (do ponto de vista amostral) da população.

A pesquisa qualitativa, entretanto, foi capaz de apontar uma série de caminhos convidativos aos participantes da cadeia da cachaça no estado de Santa Catarina. A atratividade de cada caminho passa, no entanto, pela resposta adequada a questões centrais no entendimento do futuro deste mercado, tais como:

- como se segmenta o mercado de cachaça? Quem é o bebedor de cachaça no Brasil e como ele se comporta enquanto consumidor?
- definida a segmentação, qual deve ser o posicionamento da cachaça em relação a outras bebidas (substitutas ou não)?
- definido o posicionamento da cachaça como bebida, qual deve ser o posicionamento da cachaça catarinense em relação aos concorrentes de outros estados?

Neste caso, considerando tratar-se de um setor da economia de um estado (e não de uma empresa isolada), tais definições merecem debate envolvendo produtores, associações e órgãos públicos, a fim de coordenar esforços. Além disso, outras investigações são necessárias; por exemplo, muitas das *estratégias de composto de marketing* propostas no artigo precisam ser conformadas ao perfil do consumidor, seus hábitos de consumo ou sua percepção sobre a cachaça e seus concorrentes ou substitutos, aspectos que não eram o foco central desta pesquisa e que são indispensáveis como orientação mercadológica.

7. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. *Estratégia Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

AÚN, M.P.; CARVALHO, A. M.; KROEFF, R. Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: Um Novo Ponto para as Políticas Públicas de Informação. In: *Anais do Encontro Latino de Economia Política da Informação, Comunicação e Cultura*, 2005.

CARNEIRO, J. M. T.; CAVALCANTI, M. A. F.; SILVA, J. F. da. Porter Revisitado: Análise Crítica da Tipologia Estratégica do Mestre. *Revista de Administração Contemporânea*, 1, (3), Set./Dez. 1997.

- CASSIOLATO, J., LASTRES H.; SZAPIRO, M. Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e Proposições de Políticas de Desenvolvimento Industrial e Tecnológico. *NT 27 - Projeto de Pesquisa de Arranjos e Sistemas Produtivos Locais e as Novas Políticas*. Rio de Janeiro, 2000.
- CHANDLER, A D. *The Visible Hand: the Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press, 1999.
- CHURCHILL JR., G. A. *Marketing Research: Methodological Foundations*. Fort Lauderdale: Harcourt College Publishers, 1999.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C.. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. Campinas, SP: Papirus, 1994.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Thomson, 2005.
- FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D.; LUCAS JR, George H.; LUCK, David. *Estratégia de Marketing*. São Paulo: Atlas, 2000.
- HAIR, J.; BUSH, R.; ORTINAU, D. *Marketing Research within a Changing Information Environment*. New York: McGraw-Hill, 2002.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINISTÉRIO DA AGRICULTURA, PECUÁRIA E ABASTECIMENTO – Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br>
- MORVAN, Y. Filière de Production, in Fondements d’Economie Industrielle. *Economica*. p.199-231, 1985.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- PORTER, M. E. The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management. *Academy of Management Review*, v. 6, n. 4, p. 609-20, 1981.
- PORTER, M. E. Como as forças competitivas moldam a estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, M E. (Orgs.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 7. ed., p.11-27, 1998.
- PROGRAMA BRASILEIRO DE DESENVOLVIMENTO DA CACHAÇA - Disponível em: <http://www.pbdac.com.br/>
- SANTOS, L. C. dos; MARQUES, E. M.; DIAS, A. T., ALMEIDA, R. M. de; PAIVA, J. C. N. de. *Estratégia Competitiva e Posicionamento Estratégico: Um Estudo no Setor de Confeções de Divinópolis – Minas Gerais*. In: *Anais do XXVII ENANPAD*, Atibaia/SP, 2003.
- TEIXEIRA, R. ; LACERDA, D. P. . A Complementaridade das Abordagens à Estratégia e o Ciclo de Vida das Competências. In: *Anais do II Encontro de Estudos em Estratégia – 3Es*, Rio de Janeiro/RJ, 2005.