

ESTRATÉGIAS DE INSERÇÃO DE EMPRESAS PRODUTORAS DE CACHAÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO NORTE NO MERCADO INTERNACIONAL

R. A. SALES

Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN e
Engenharia de Produção – UFRN
E-mail: mafasales@gmail.com

G. L. P. Camelo

Professora do Curso de Tecnologia em Comércio Exterior – CEFET-RN
Orientadora da Base de Pesquisa em Desenvolvimento Organizacional
E-mail: gerda@cefetrn.br

RESUMO

O presente trabalho identifica o cenário econômico brasileiro da indústria da cachaça, seu enfoque estratégico e traça relações com essa atividade no âmbito do comércio internacional. O referencial teórico enfoca as variáveis da economia e da globalização, os procedimentos inerentes à atividade de comércio exterior e caracteriza a atividade da produção da cachaça num enfoque econômico, estratégico e de comércio internacional, ressaltando as dificuldades do segmento e os ganhos potenciais advindos do aumento das trocas internacionais deste segmento tanto para o RN quanto para o Brasil. A metodologia para a realização da pesquisa foi baseada num estudo exploratório-descritivo, enfatizando a análise quantitativa. Foram utilizados dados secundários e primários, sendo, estes últimos coletados através de aplicação de questionários aos empresários residentes no Estado do RN e entrevista com o responsável pelo arranjo produtivo local da cachaça no SEBRAE/RN. Os resultados obtidos mostram que o arranjo produtivo da cachaça no Estado, apesar de incipiente, já mostra amadurecimento no mercado interno. Conclui-se com este estudo que, para atingir o mercado externo, a indústria da cachaça do Estado primeiramente precisa consolidar-se de vez no mercado nacional, aumentar sua produção e contar com uma mudança no perfil dos consumidores internacionais.

Palavras-chave: Cachaça, Estratégia, Comércio internacional.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo passa hoje por um conjunto de transformações sociais, econômicas, políticas e culturais (quebra de barreiras alfandegárias; as crises em grandes potências mundiais; os novos processos de comunicação; dentre outras) influenciando os modelos organizacionais.

É notório que essa nova conjuntura influencia tanto positivo, quanto negativamente o ambiente externo das empresas, apresentando paralelamente novas oportunidades e ameaças. De um lado, pode-se ver o aumento do nível de concorrência, o uso de novas tecnologias, a produção em grande escala, o aumento da qualificação profissional, entre outros. Em outro âmbito, vêem-se alianças com outros países e/ou empresas e a oportunidade de exploração de novos mercados internacionais.

As características atuais do ambiente organizacional trazem à tona um conjunto de fatores e exigências que deixam as empresas mais vulneráveis à competição nacional e internacional e desperta a importância do acompanhamento e da busca de adequar às variáveis internas e externas. De acordo com Tachizawa e Rezende (2000, p.55-62) a análise do ambiente interno como aquela que “possibilita o conhecimento dos pontos fortes e fracos e o perfil de potencialidade da organização”, e reitera que “o perfil de potencialidade será composto de itens que, agrupados em torno das áreas funcionais, representam capacidades que dão a ela uma posição de destaque”. Já a análise do meio ambiente externo possibilitará à organização ter conhecimento das forças restritivas e das forças impulsionadoras que condicionam a sua atuação.

Nesse contexto competitivo, no qual o crescente comércio entre as nações, a queda das fronteiras econômicas e políticas, o advento das tecnologias da informação, a inserção do Brasil no sistema mundial de comércio, afetaram as relações econômicas internas e externas e, trouxeram à tona um novo tema: a perda de competitividade internacional dos produtos brasileiros, mostrando que esse é um problema com sérias implicações econômicas, sociais, políticas e culturais e que necessita de um tratamento refinado no contexto político e econômico (GONÇALVES, 2000, p. 10). Essa perda de competitividade agravada também pela recente supervalorização do Real frente ao Dólar, o que vem dificultando as exportações em geral e até inviabilizando o comércio para o exterior em alguns setores da economia.

Para as organizações que desenvolvem atividades direcionadas ao mercado externo, as exigências são mais severas, visto que um conjunto de outras características – que segundo Minervini (2001) são: cultura internacional, clima, sociedade, economia, incentivos, produtos, exigências fitossanitárias, padrões internacionais dentre outros – devem ser analisadas e trabalhadas internamente em todas as etapas do processo produtivo e gerencial, tendo como estratégia a criação de uma vantagem competitiva para melhor atuação interna e externa. Diante disto, torna-se necessário um gerenciamento de atividades de exportação que contemplem as características exigidas para atuação no mercado externo, onde a adequação a cada mercado, a pesquisa e o desenvolvimento de uma administração estratégica são fatores essenciais, e quando não consideradas, podem dispensar oportunidades de negócios no mercado internacional.

Diante destes fatos, é importante salientar que o Brasil encontra-se inserido com sucesso no contexto internacional no mercado da cachaça, sendo esta, brasileira nata e símbolo do país no exterior. A cachaça desponta como a terceira bebida destilada mais consumida do mundo e o Brasil exporta aproximadamente US\$ 13 milhões da bebida, o que corresponde aproximadamente a apenas 1% da produção.

O estado de São Paulo, com longa tradição na produção de cachaça, é o principal produtor nacional, respondendo por 50% da oferta total, com faturamento anual estimado em R\$ 5 bilhões. Em segundo lugar está Pernambuco, seguido do Ceará e Paraíba, que juntos produzem cerca de 20% da produção. Minas Gerais, em quinto lugar, produz cerca de 10%, Goiás 6%, Rio de Janeiro 5% e Bahia 1,5% do total nacional. A produtividade da aguardente paulista é a maior do país, chegando a uma média de 150 litros por tonelada de cana (SEBRAE/MG, 2001).

Apesar de todos estes números e do enorme potencial de expansão do setor no comércio internacional, o Rio Grande do Norte, destaca-se pela capacidade produtiva da principal matéria-prima da bebida, entretanto, se encontra muito aquém da posição de exportador de cachaça como alguns estados vizinhos, Ceará, Pernambuco e Paraíba.

Percebe-se que essa linha de crescimento econômico esbarra na falta de estratégias empresariais tanto internas quanto externas e da falta de incentivo dos poderes públicos como também da falta de conhecimento técnico acerca dos procedimentos, vantagens, incentivos e pré-requisitos para a prática exportadora.

Partindo do exposto essa pesquisa tem por objetivo identificar as possibilidades e as dificuldades existentes para que as empresas produtoras de cachaça do Rio Grande do Norte se insiram no cenário internacional.

Diante da escassez de estudos nesta área, optou-se pela forma exploratório-descritiva, com ênfase na análise quantitativa. Na busca de identificar dados concretos sobre formas de implementação de estratégias de inserção de empresas produtoras de cachaça do Estado do Rio Grande do Norte e, por meio da análise dos resultados obtidos no levantamento, gerar conhecimentos científicos que possam contribuir com o segmento na região. Combinada com a pesquisa quantitativa a abordagem exploratória possibilita a compreensão de forma mais detalhada das variáveis estratégicas e econômicas da inserção das empresas produtoras de cachaça do RN no cenário internacional. A pesquisa foi realizada em 6 (seis) empresas produtoras de cachaça do Rio Grande do Norte que são formalmente constituídas e com funcionário do SEBRAE/RN da Unidade de Agronegócios da Instituição.

Os dados foram coletados diretamente pelo pesquisador, por meio de entrevista semi-estruturada, com o apoio de formulário e da observação direta, além da análise de dados secundários obtidos em documentos e bibliografias diversas. Os dados obtidos nas entrevistas possibilitaram a análise quali-quantitativa, a partir dos diversos aspectos presentes nas respostas que se relacionam com as questões norteadoras do trabalho. Dessa forma, a análise qualitativa foi usada com o propósito de descrever a complexidade do problema, procurando identificar a interação entre as variáveis para compreender o objetivo do estudo.

2. A CACHAÇA NO CENÁRIO NACIONAL

Sendo esse produto um símbolo do Brasil no exterior, e principalmente do Nordeste no mercado interno, a cachaça, bebida brasileira nata, vem nos últimos anos experimentando crescimento nas exportações para o exterior.

De acordo com dados do Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (PBDAC), a produção anual da bebida tem se mantido constante, em torno de 1,3 bilhões de litros. Esse volume coloca a cachaça como a bebida destilada mais consumida no Brasil e terceira no mundo, além de ser detentora de 83% do mercado interno de destilados.

Na região Nordeste, o estado do RN desponta como grande produtor de Cana-de-Açúcar. O Rio Grande do Norte em 2005 apresentou na sua balança comercial exportações da ordem de US\$ 20 milhões de açúcar e US\$ 4 milhões de álcool etílico, produtos estes, derivados da cana-de-açúcar, o que demonstra uma cultura exportadora consolidada neste segmento no estado. Há, portanto, um grande potencial a ser explorado para um produto de maior valor agregado como a cachaça. Isso não apenas propiciaria a popularização definitiva da cachaça potiguar no mundo, como contribuiria para a divulgação dos aspectos culturais, econômicos e históricos do estado no exterior. Este potencial produtivo se confirma a partir de Oliveira et al (2002) "Existem pouquíssimas diferenças entre as destilarias que produzem unicamente cachaça das que produzem álcool e podem produzir cachaça". Para efeito de comparação e entendimento, o processo de produção do álcool combustível se daria através da prolongação da etapa de destilação da cachaça.

É importante ressaltar que as vantagens apresentadas, acerca do Brasil e do pólo em estudo, não determinam, prioritariamente, o sucesso empresarial no cenário internacional, apenas contribui para inserção e atuação no mercado externo, necessitando, para isso, do desenvolvimento de uma estratégia competitiva que contemple, além das normas, leis e regulamentações, a satisfação das exigências do comércio internacional. Essas estratégias devem estar voltadas para o desenvolvimento e manutenção de características competitivas que tornem as empresas mais fortes, atuantes e qualificadas para a produção e negociação com outros países.

Deve-se considerar que a atuação das empresas voltadas para o mercado exterior não pode ser atribuída apenas à conquista de um novo mercado, promissor e com clientes em potencial para serem atendidos, mas sim, de que a organização terá pela frente um novo desafio de adequação a exigências e peculiaridades legais, sociais, culturais, políticas e econômicas de caráter internacional. Exportar implica conhecer previamente um conjunto de informações, procedimentos, rotinas, vantagens e desvantagens e, ainda, estar atento às novas características competitivas internacionais, direcionando esforços na criação e desenvolvimento de estratégias que permitam tanto a inserção, quanto a permanência, nesse novo mercado, por meio do desenvolvimento de competências e habilidades que tornem as organizações capazes de planejar, gerenciar, produzir e negociar competitivamente.

3. GLOBALIZAÇÃO E MERCADO

O fenômeno da globalização tem sido responsável por profundas e freqüentes mudanças no perfil dos diversos atores do comércio internacional, impondo um permanente aprendizado àqueles que se dedicam ou gostariam de se iniciar nesta abrangente atividade. O mercado internacional está cada dia mais exigente por padrões de vantagens competitivas, o que obriga os fornecedores globais ao atendimento pontual de seus clientes no exterior com produtos competitivos em preço e qualidade, adequação de embalagens, eficiência logística, atualização tecnológica, pesquisas de mercado, diferenciação do produto, entre outros pontos.

Para que o Brasil e o RN possam, de fato, obter uma forte expansão de suas vendas externas e, assim, garantir o crescimento sustentado de sua economia, será preciso difundir a cultura exportadora no meio empresarial. De acordo com Minervini (2001) é “uma atitude dos agentes econômicos públicos e privados na direção de entender os meandros do comércio internacional e dar ao mercado externo o mesmo nível de atenção e de prioridade que se dá ao mercado doméstico”. Dentre os vários cenários futuros de competitividade que se pode observar na economia brasileira e regional, poder-se-ia destacar, segundo Minervini (2001), “a tecnologia de informação, a política de recursos humanos, e as infra-estruturas técnico-científicas e educacionais, como fatores cada vez mais críticos para aprimorar o desempenho exportador da economia”. Complementando, Minervini (2001) destaca também que “o conhecimento tecnológico e operacional torna-se cada dia mais relevante para a competitividade externa das exportações do que o custo da mão-de-obra ou a abundância de recursos naturais do país”.

Diante do exposto, depreende-se que o processo de globalização intensifica-se cada vez mais por meio das exportações. Deparando-se com esta realidade, faz-se necessário que as empresas considerem dentro de suas políticas organizacionais as estratégias, considerando o macro ambiente e o micro ambiente.

4. CENÁRIO DO MACRO AMBIENTE E MICRO AMBIENTE

Os cenários econômicos, político e social da atualidade oferecem oportunidades e subsídios para que as organizações direcionem esforços projetando internacionalmente seus produtos/serviços. Segundo Gonçalves (2000, p. 18), novas pesquisas vêm mostrando que a internacionalização é fruto da capacidade competitiva da organização em seu mercado doméstico, relacionada a características econômicas, culturais e geopolíticas do país de origem. O processo de internacionalização organizacional faz com que haja uma reflexão voltada para a reformulação dos processos empresariais e para a criação de estratégias que contemplem a adequação aos padrões internacionais.

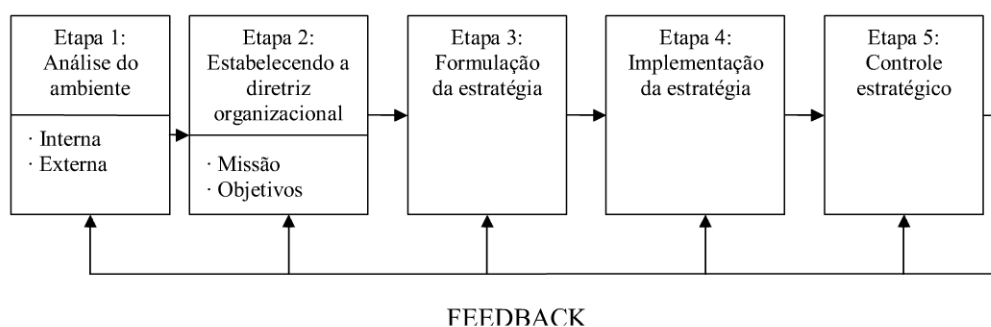
O direcionamento das empresas para atuação no mercado exterior pressupõe que elas estejam conscientes de certas regras, posturas e atitudes encontradas em diversas etapas do processo, entretanto, não devem ser consideradas como barreiras e sim como oportunidades para a criação de estruturas que dêem suporte a aberturas de novas fronteiras internacionais, a consolidação do mercado já existente e de possível expansão. Vale salientar que a atividade de exportação deve ser tomada com um certo grau de segurança por parte dos empreendedores, visto que muitos riscos, regras e normas estão envolvidas na internacionalização empresarial.

A partir do momento que as empresas estão inseridas em um ambiente altamente competitivo, as características organizacionais e o acompanhamento das variáveis ambientais externas e internas são fatores essenciais para o desenvolvimento contínuo, podendo ser reforçados pela determinação de focos de atuação mais claros e concisos. Assim sendo, as organizações necessitam desenvolver estratégias mais seguras e ordenadas, tendo sempre como referência a realidade em que a empresa se encontra.

5. TIPOS DE ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

A diversidade e evolução dos conceitos de estratégia deram margem à criação de vários modelos de ações estratégicas para administração e gerenciamento organizacional e, com isso, muitos de tipos de estratégias genéricas surgiram para dar forma a ações organizacionais.

Certo e Peter (1993) define a administração estratégica como um processo ou uma série de etapas. As etapas básicas do processo de administração estratégica são mostradas na figura 1:



Fonte: Certo e Peter (1993)

Figura 1: Principais etapas do processo de administração estratégica

O processo de administração estratégica começa com a análise do ambiente (1ª etapa) que, segundo Certo e Peter (1993), consistem no “processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras”. Nesse contexto, o ambiente organizacional encerra todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso obtido através da realização de objetivos da organização.

A segunda etapa do processo de administração estratégica é estabelecer a diretriz organizacional ou determinar a meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm (CERTO E PETER, 1993).

A terceira etapa do processo de administração estratégica é a formulação da estratégia. Após todas as definições de estratégia, formular estratégia é, então, projetar e selecionar estratégias quem levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional, estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço informado para assegurar o sucesso da organização (CERTO e PETER, 1993).

A quarta etapa do processo de administração estratégica é a implementação da estratégia organizacional. Segundo Certo e Peter (1993) “esta etapa envolve colocar em ação as estratégias desenvolvidas logicamente que emergiram de etapas anteriores ao processo de administração estratégica”. Sem a implementação efetiva da estratégia, as organizações são incapazes de obter os benefícios da realização de uma análise organizacional, do estabelecimento de uma diretriz organizacional e da formulação da estratégia organizacional;

A quinta etapa, o controle estratégico, é um tipo especial de controle organizacional que se concentra na monitoração e avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar um funcionamento adequado.

6. CENÁRIO NACIONAL DA CACHAÇA

Atuando neste mercado, estima-se que existam no Brasil entre 30 a 40 mil produtores de cachaça com mais de cinco mil marcas, gerando aproximadamente 450 mil empregos diretos e indiretos. (APEX, 2006). A informalidade, característica do setor é apontada como preocupante no documento “Diagnóstico da Cachaça de Minas Gerais”, uma vez que, para o caso de Minas Gerais, segundo metodologia utilizada e parâmetros tidos como mais adequados à produção, a excelência da cachaça mineira concentra-se justamente no estrato de alambiques registrados (SEBRAE/MG, 2001).

As dificuldades enfrentadas pelos produtores, principalmente os pequenos e médios, devido à carga tributária e aos encargos sociais elevados, quando da legalização dos seus empreendimentos, fazem com que muitos deles continuem na informalidade, produzindo e comercializando.

Para enfrentar a dificuldade advinda da falta de articulação, a maioria dos estados tem criado suas associações. Em nível nacional, o PBDAC foi criado em 1997, com incentivo do Governo Federal, pelos produtores de cachaça dentro da Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), com o objetivo de valorizar a imagem da cachaça, como uma bebida exótica e de excelente aceitação, organizar o setor e capacitar os produtores para o mercado internacional de bebidas, fornecendo suporte técnico e comercial (PBDAC, 1996).

Cabe salientar que a cachaça industrial é responsável pela maior parte da produção nacional (aproximadamente 70%). Já a cachaça artesanal, considerada de maior qualidade pelos apreciadores da bebida, chega a 30% da produção total de cachaça (APEX, 2006). Embora não exista diferenciação legal entre a cachaça industrial e a cachaça de alambique, destaca-se que a primeira é produzida em larga escala utilizando o processo de destilação através de colunas. Já a cachaça artesanal é produzida em pequena escala em alambiques, geralmente de cobre.

No agro-negócio da cachaça os produtores estão divididos em dois grupos, conforme plano de reestruturação (SEBRAE, 2002): as empresas regularizadas e as informais. Essas últimas, desagregadas e sem regras de convivência com a concorrência, partem para iniciativas predatórias, produzindo sem se preocupar com a qualidade e vendendo por qualquer preço. O seu objetivo principal é desalojar o concorrente para ocupar o seu espaço. Conquistando a posição requerida, a empresa já é alvo para se tornar presa de outros concorrentes. Nesse jogo entra o atravessador, que com seus artifícios joga um produtor contra o outro e consegue baixar o preço de aquisição da cachaça.

Essas atitudes traduzem-se em um ramo de atividade totalmente desarticulado, que não é capaz de fazer valer as conquistas de mercado. De maneira geral, os produtores não têm poder de negociação com os fornecedores de equipamentos e serviços, não calculam corretamente os custos de produção e não melhoraram a qualidade do produto e o visual das embalagens.

Ao lado desta realidade, já existem pequenos grupos de empreendedores que perceberam o potencial que a cachaça possui e estão investindo no setor com espírito empresarial. Para entrarem no ramo, pesquisam mercado, fazem projetos, participam de cursos, dentre outros.

Como resultado deste espírito empreendedor, parte da bebida vem saindo das embalagens tradicionais (garrações, cascos de cerveja, etc.), que vêm sendo substituídas por embalagens mais bonitas, com tampas metálicas rosqueáveis, caixa tipo boxe, rótulos sofisticados e de melhor aparência, usando os mais diversos artifícios para agregar valor ao produto (SILVEIRA, 2004). Outro detalhe: estas são cachaças em que os empreendedores investem em sua elaboração, garantindo a qualidade final do produto.

7. CONCORRÊNCIA E MERCADO

O mercado brasileiro de cachaça possui alguns pontos fortes que viabilizam ingressar e manter-se ativo. O fato da cachaça está identificada como um produto genuinamente brasileiro, faz com que seja favorável sua exclusividade mediante o consumidor externo. A tradição e carinho pelo povo brasileiro, fazem com que tenha boa aceitação no mercado consumidor interno, desta forma, há espaço para um mercado consumidor de forte potencial. Ainda pode-se citar a capacidade instalada das diversas regiões, o baixo custo de produção e preço de venda acessível ao consumidor e a ampla rede de distribuição, ainda que, em diversos pontos do país, seja pouco profissionalizada, contempla o plano do SEBRAE (2002).

8. POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

A essência da formulação de uma estratégia competitiva, segundo Porter (1986), é relacionar uma indústria ao seu meio ambiente, de forma a encontrar uma posição dentro dela em que seja possível melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor, pesquisando em maior profundidade e analisando as fontes de cada força. O conhecimento dessas fontes subjacentes da pressão competitiva põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos críticos. Incrementam o seu posicionamento no contexto sócio-econômico, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas resultarão em retornos para os agentes da indústria, além de por em destaque as áreas em que as tendências são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

9. ANÁLISE DO CENÁRIO COMPETITIVO

Ao analisar o cenário competitivo da indústria da cachaça de alambique, Porter (1986) afirma ser preciso dimensionar e estruturar as principais forças, que são:

Oportunidades: Porter (1986) afirma que são “forças positivas localizadas no ambiente que envolve a cadeia produtiva, direta ou indiretamente, interagindo ou influenciando em sua atividade de alguma forma, que precisam ser identificadas e aproveitadas”.

As oportunidades que se abre para a cachaça de qualidade têm muito a ver com a superação do preconceito histórico contra a bebida, desde os tempos em que Portugal, para manter o mercado da colônia para a bagaceira, proibia a produção e o consumo e impunha pesados tributos.

Hoje, a realidade é que a cachaça ganhou *status* de destilado de categoria. A mídia, de uma maneira geral, tem se repetido na divulgação das tradições, do peso econômico e das enormes chances da cachaça no mercado mundial. Artistas e pessoas expostas à mídia têm seus nomes e personagens associados a marcas e ao hábito de consumir cachaça. Grandes empresas mineiras, despertadas para o bom negócio que é a cachaça de qualidade, estão implantando modernas fábricas nas fazendas de seus proprietários (SEBRAE, 2002).

Ameaças: “Forças externas à cadeia produtiva que criam obstáculos à sua estratégia e que devem ser identificadas e administradas”, segundo Porter (1986). As ameaças que se projetam para a cachaça de alambique são tão poderosas quanto às oportunidades. Se não neutralizadas com medidas consistentes podem comprometer a posição de destaque. Outra ameaça apontada pelo modelo do Sebrae (2002), está na entrada de grandes fabricantes de caninha no ramo da cachaça de alambique. Essas companhias podem, facilmente, consolidarem estratégias competitivas poderosas, com reduzidos investimentos – precisam apenas comprar tonéis de madeira para envelhecimento.

Forças: Porter (1986) define como “vantagens inerentes à cadeia produtiva que favorecem a administração das oportunidades e das ameaças”. A principal força da cachaça é a tradição. O espírito conservador do povo brasileiro e seu apego à tradição facilitaram que se mantivesse mesmo escondida na clandestinidade, a atividade de produção de cachaça de alambique em volume que lhe confere a liderança nacional.

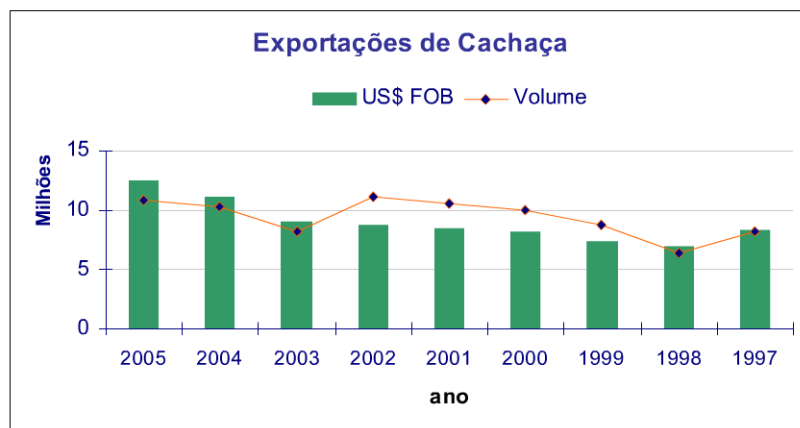
Fraquezas: São desvantagens estruturais da cadeia produtiva, possíveis de serem controladas, que desfavorecem as oportunidades e fortalecem as ameaças (PORTER, 1986). A tradição consolida a força da cachaça no mercado

brasileiro. Todavia, debita-se à tradição uma boa parte das fraquezas do setor: a resistência às mudanças pela grande maioria dos produtores, e uma acentuada insensibilidade dos que, conhecendo as oportunidades e as ameaças, hesitam em levar à frente decisões importantes. A clandestinidade da produção, segundo APEX (2006), constitui a parcela dominante da atividade – aproximadamente 90% dos alambiques. Operando na sombra, os alambiques estão expostos às penas da fiscalização, que podem resultar em fechamento de estabelecimentos, e na perda de oportunidades oferecidas pelos mercados interno e externo. A clandestinidade também é um fator que dificulta a associação e a organização da produção.

As transformações recentes pelas quais vem passando o Brasil, com o governo se retirando cada vez mais das atividades econômicas, liberando as forças de mercado, implicam em forte concorrência entre os agentes, internos e externos, diante da forte coordenação de cadeias produtivas, a da cachaça incluída. Estudiosos de arranjos produtivos afirmam que uma das premissas desse novo formato é cooperar na base e concorrer no mercado. “O setor da cachaça está com dificuldade para alcançar *status* de uma cadeia produtiva efetiva, em razão do baixo grau de coordenação entre os elos e seus atores” (SEBRAE, 2002).

10. CENÁRIO INTERNACIONAL DA CACHAÇA

Em relação ao mercado internacional, constata-se que a cachaça tornou-se um produto promissor na pauta das exportações brasileiras, tendo sido incluída entre os 61 produtos escolhidos pela Câmara de Comércio Exterior (CAMEX) para o Programa Especial de Exportação (PEE), além de constar também no Programa de Novos Pólos de Exportação (PNPE). O nível de exportações, todavia, ainda é irrisório. Em 2005, foram exportados 10,8 milhões de litros, o que representou aproximadamente 1% da produção total, gerando US\$ 12,5 milhões em divisas. Por outro lado, apesar de mínimas, verifica-se que estas exportações vêm tendo acréscimos importantes ano a ano. De fato, entre 1997 e 2005, houve um aumento de aproximadamente 50%. (Figura 1)

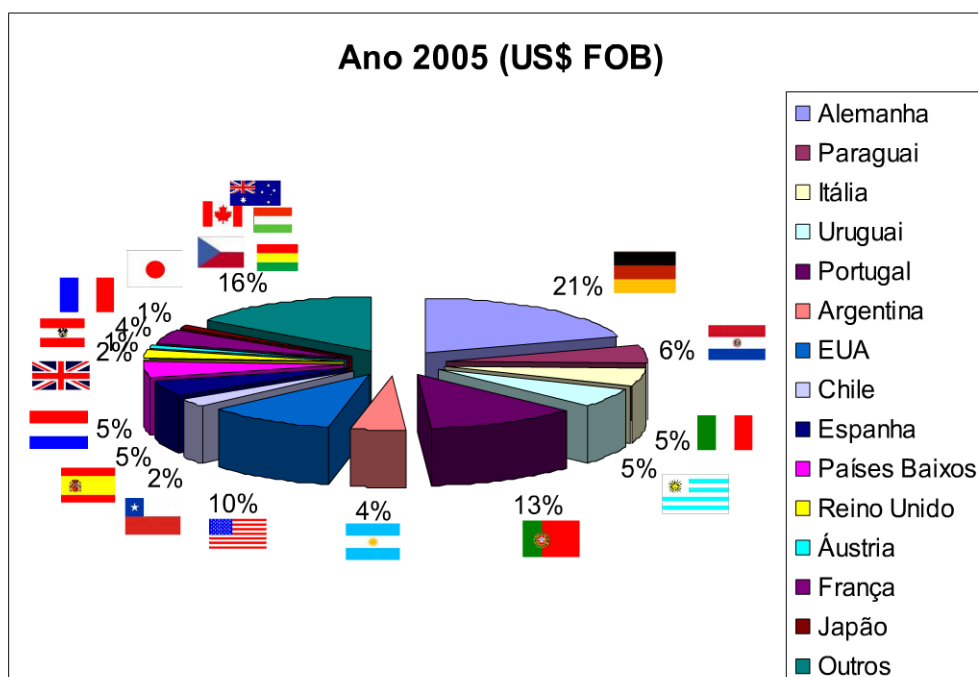


Fonte: Aliceweb (2006)

Figura 1: Evolução nas exportações da cachaça (em milhões de dólares e milhões de litros)

As projeções feitas pela ABRABE apontam que, até 2010, o Brasil conseguirá exportar aproximadamente US\$ 30 milhões por ano de cachaça. Esta projeção baseia-se em estudos feitos por institutos internacionais de pesquisa e publicações especializadas. O *Impact International*, importante veículo da Europa no setor de bebidas alcoólicas, aponta a cachaça como o destilado do novo século, em substituição ao rum e a tequila. Também a *Rayon Boissons*, publicação especializada da França indica a caipirinha como o “*drink* do novo milênio” (PBDAC, 2002).

Dentre os países importadores são destaques: Paraguai, Alemanha, Uruguai, Portugal e Estados Unidos:



Fonte: AliceWeb (2006)

Figura 2 - Participação dos países importadores nas exportações brasileiras

Apesar da importância representada pelo mercado internacional para o crescimento da indústria da cachaça, pouca são as empresas que, de forma significativa, atuam neste mercado.

Ressalta-se, ainda, que a Cachaça, a exemplo do conhaque, licor e vodka, é classificada como um *spirit drink*, bebida de alto teor alcoólico, e que no exterior ela é mais conhecida como uma bebida base para o preparo de coquetéis, principalmente a “caipirinha”. Assim, enquanto menos de 30% da cachaça consumida no Brasil é usada para preparar coquetéis, esse percentual no exterior deve chegar próximo dos 100%, o que explica a baixa representatividade da cachaça artesanal (ou de alambique) nas exportações (cerca de 1%), uma vez que a mesma não é apropriada para o preparo de coquetéis e apresenta preços bem mais elevados (BEZERRA, 2003). Para se ter uma idéia da valorização da cachaça no Mercado Europeu, o preço do litro engarrafado da cachaça industrial para o consumidor final varia entre € 12,00 a € 13,00 – contra € 16 a € 17 do produto artesanal (APEX, 2006).

Entre as cachaças artesanais, apenas algumas marcas são exportadas em níveis significativos. A baixa participação da cachaça artesanal nas exportações pode ser explicada pelos preços proibitivos, falta de escala, inconstância na oferta e divulgação deficiente (BEZERRA, 2003). Além desses fatores, a baixa participação da cachaça artesanal se dá devido ao desconhecimento por parte do consumidor do ingrediente principal da caipirinha, além da falta de adequação do produto ao mercado ao qual se pretende inserir.

11. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A amostra foi formada em sua maioria por proprietários (66,7%), seguidos dos gerentes (16,6%) e outros funcionários (16,6%). (Tabela I)

| Tabela I: Cargo do respondente | | |
|--------------------------------|-------------|------|
| Cargo do respondente | Nº de casos | % |
| Sócio-Proprietário | 4 | 66,7 |
| Gerente | 1 | 16,6 |
| Outros funcionários | 1 | 16,6 |
| Total | 6 | 100 |

Fonte: Pesquisa do autor

Com relação ao tipo de empresa, conforme apresentado na tabela II, detectou-se que a maior parte das empresas (83,3%) estava envolvida desde o plantio da cana-de-açúcar, passando pela produção, até o engarrafamento da cachaça, demonstrando a característica de verticalização inerente a este setor. Apenas 37,5% das empresas compram matéria-prima de terceiros (cana-de-açúcar), ausentando-se do plantio.

Tabela II: Tipo de empresa

| <i>Tipo de empresa</i> | <i>Nº de casos (%)</i> |
|-------------------------|------------------------|
| Planta, produz e envasa | 83,3 |
| Apenas produz e envasa | 16,6 |
| Total | 100 |

Fonte: Pesquisa do autor

A tabela III apresenta o tempo de atividade das empresas pesquisadas, o qual levou em consideração os anos de funcionamento da empresa (em alguns casos inclusive o tempo em que operavam na informalidade). A empresa mais recente possui algo em torno de dois anos de funcionamento e a mais 85 anos.

Tabela III: Tempo de atividade da empresa

| <i>Tempo de atividade</i> | <i>Nº de casos (%)</i> |
|---------------------------|------------------------|
| Até 3 anos | 66,7 |
| De 3 a 10 anos | 16,6 |
| Mais de 10 anos | 16,6 |
| Total | 100 |

Fonte: Pesquisa do autor

Com relação ao número de funcionários permanentes, não necessariamente legalizados, aproximadamente metade dos entrevistados respondeu ter menos de 5 funcionários. A empresa que possui mais funcionários detém 23 colaboradores. Dada a sazonalidade inerente ao setor, é de se esperar que este número seja variável em determinadas épocas do ano. A tabela IV sumariza os resultados obtidos:

Tabela IV: Número de funcionários na empresa

| <i>Nº de funcionários</i> | <i>Nº de casos (%)</i> |
|---------------------------|------------------------|
| Até 5 | 50 |
| Mais de 5 | 50 |
| Total | 100 |

Fonte: Pesquisa do autor

Em resumo, a amostra das empresas pesquisadas caracteriza-se, em sua maioria por: (i) ter o questionário respondido pelo sócio-proprietário; (ii) plantar a cana-de-açúcar, produzir e envasar a própria cachaça; (iii) ter até 3 anos de atividade; (iv) empregar por volta de 5 pessoas ou pouco mais.

12. OPORTUNIDADES E ENTRAVES PARA INSERÇÃO DA CACHAÇA POTIGUAR NO MERCADO INTERNACIONAL

No âmbito internacional, o maior entrave para a inserção da cachaça do Rio Grande do Norte é pelo fato dela ser cachaça artesanal. A cachaça no exterior é mais conhecida em diversos países como ingrediente para a caipirinha apenas, desta maneira, a demanda pela cachaça do RN (artesanal) é bem inferior à das cachaças industriais que possuem menor preço de compra e assim são preferíveis pelos compradores internacionais como ingrediente para a caipirinha. Ademais, através da pesquisa realizada, foi constatado que a prioridade dos produtores do RN é primeiramente conquistar o mercado consumidor nacional.

Dado o seu desenvolvimento recente, a aguardente de qualidade no Estado ainda não possui o devido reconhecimento no mercado consumidor potiguar. Os produtores, todavia já iniciam a busca por mercados em outros estados com o auxílio do SEBRAE/RN, mas ainda esbarram em dificuldades inerentes ao mercado que afligem não só os produtores locais como também os de outros estados. Constatou-se por meio da pesquisa os principais problemas da agroindústria da cachaça no RN que foram enumerados em ordem de importância:

- Dificuldade de acesso aos canais de distribuição: constata-se a dificuldade de acesso da cachaça local aos grandes distribuidores e às grandes redes de supermercados, bem como o acesso aos principais mercados do país para vendas de grandes proporções;
- Informação: A falta de dados concretos sobre a atividade de produção e comercialização mascara qualquer tentativa de desenvolvimento setorial. Por essa razão, são necessárias ações conjuntas e uniformes para a obtenção de resultados reais sobre as dificuldades existentes e as peculiaridades do setor. Aliado a isso se tem também a falta de informação ao consumidor do status da cachaça de qualidade como também sua origem;

- c) Acesso ao crédito: como as empresas do RN são todas micro-empresas, elas precisam mais do que as de maior porte de uma política efetiva de financiamento, e, segundo a pesquisa, apenas duas das seis empresas se beneficiaram de tais políticas;
- d) Competição acirrada por preço no mercado: visto que o produto em questão é mais caro por ser artesanal e de uma qualidade mais apurada, ele sofre uma concorrência predatória por preço com os alambiques não regularizados e uma luta por preço com as cachaças industriais que possuem um custo unitário mais baixo;
- e) Escala de produção insuficiente: para atingir os grandes mercados consumidores e reduzir o custo unitário, as cachaças do RN necessitam de uma maior escala na produção;
- f) Número elevado de marcas no mercado: esta variável torna difícil o destaque de um produto que já é reconhecido pela sua qualidade, tornando a fidelidade do consumidor à marca uma tarefa difícil para o produtor conseguir;
- g) Certificação da qualidade: este item foi relevado quando se trata do mercado nacional, visto que a cachaça já é reconhecidamente de qualidade, tornando-se relevante selo de certificação de qualidade. Porém, para o mercado externo, este item torna-se uma das maiores dificuldades para a inserção da bebida nestes mercados;
- h) Tecnologia de produção: este fator não foi citado como dificuldade para o segmento no Rio Grande do Norte.

13. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria de cachaça de alambique do Estado do Rio Grande do Norte é formada em sua grande parte por pequenos produtores que produzem e envasam a cachaça com marca própria. Baseando-se nos resultados do presente estudo, pode-se afirmar que essa indústria no estado ainda é incipiente frente a outros Estados, mas que já mostra resultados surpreendentes de desenvolvimento econômico.

Em relação ao potencial produtivo, conclui-se que o Estado possui um enorme potencial produtivo, porém para que este seja explorado mais eficazmente, seria necessário um incremento das exportações da cachaça do país como um todo, pois o mercado nacional encontra-se saturado e com excesso de oferta.

Acerca das políticas públicas para o desenvolvimento setorial percebe-se que este é um problema da economia nacional como um todo. A dificuldade de acesso ao crédito, o alto custo do capital no país é um problema macroeconômico que, conseqüentemente, torna o desenvolvimento do setor limitado.

Para a análise estratégica das organizações verificam-se problemas semelhantes aos encontrados pelas empresas de cachaça de alambique no âmbito nacional como as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas. Outro ponto importante para desmistificar o fato da população de outros países apenas associar a cachaça à caipirinha e fortalecer a marca cachaça do RN seria a agustação de marcas do Estado em vãos *charter* com destino a Natal. Essa medida além de valorizar a bebida do estado traria vantagens competitivas àqueles alambiques que exploram o turismo em suas propriedades de forma concomitante à produção do destilado.

Acerca das oportunidades e entraves das empresas do Rio Grande do Norte para a inserção no mercado internacional, pode-se afirmar que elas estão bastante ligadas ao âmbito nacional. O grande segredo para um maior desenvolvimento da indústria da cachaça nacional é o mercado exterior, visto que o mercado interno encontra-se em crescimento lento ou já saturado. A grande barreira para a cachaça brasileira no exterior, principalmente a de alambique, é o fato dela quase que exclusivamente ser associada ao consumo da caipirinha ou outros drinques. Mesmo em países onde o consumo é elevado o consumidor médio desconhece qual o ingrediente de que é feita a bebida. Segundo Laurino (2004) houve um avanço importante no sentido de promover a cachaça resultado direto de um investimento isolado de marketing de uma empresa privada. Ou seja, pouquíssimas empresas estão dispostas a investir desta maneira para promover seus produtos.

Deve-se, portanto, ter em vista que sem um esforço significativo para a promoção da bebida no mercado externo (como fizeram os mexicanos), a velocidade de crescimento das vendas tende a ser muito lento (LAURINO, 2004). Portanto, na atual conjuntura, seria mais importante dar visibilidade à cachaça através de campanhas pesadas de marketing e esse custo não está no potencial das empresas privadas, o investimento é bastante volumoso, da ordem 7 milhões de dólares por ano durante três ou quatro anos, conforme afirma Laurino (2004). A solução para estes problemas seria a de que o governo financiasse essa política de promoção, em contrapartida tributaria as exportações do produto via imposto de exportação. Segundo Laurino (2004) seria uma aposta do governo no produto: quanto mais as exportações crescessem, mais rápido o valor investido retornaria aos cofres públicos. O imposto de exportação já existe na legislação e atualmente incide sobre poucos produtos como o *'wet blue'* (couro semi-processado utilizado para fabricar bolsas e sapatos).

O governo poderia escalonar a incidência do imposto a fim de incentivar a exportação da cachaça já engarrafada, constringendo a exportação do produto à granel. O imposto seria extinto quando o governo obtivesse o reembolso desejado do investimento efetuado ao longo do período estabelecido do programa. Cabe ao governo promover o arranque para uma nova situação reduzindo esse prejuízo ao longo do tempo e garantindo um crescimento na disposição da indústria em investir na abertura de novos mercados. Cabe ao setor privado, capacitar-se e adequar a cachaça ao perfil do consumidor estrangeiro, assumindo a responsabilidade pela promoção do produto após esse impulso inicial.

Constata-se, por fim, que a indústria da cachaça do Rio Grande do Norte encontra-se dependente de um aumento significativo de sua produção. Segundo Apex (2006) "para um importador desenvolver um esforço promocional só tem

sentido quando as quantidades ultrapassam 1 milhão de litros anuais” e de uma mudança no perfil de consumo dos consumidores internacionais, passando a apreciar o destilado em sua forma pura, para conquistar os variados mercados internacionais.

14. REFERÊNCIAS

ALEXANDRE, Mario Jesiel de Oliveira. **A construção do trabalho científico**: um guia para projetos, pesquisas e relatórios científicos. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

APEX Brasil. **Agência de Promoção de Exportações e Investimentos**. Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

APEX Brasil. **Passaporte para o mundo**. São Paulo: Nobel, 2006.

ASNOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ASSECOM. **Empresários do RN vão a Minas Gerais conhecer produção de cachaça**. Disponível em: <http://www.assecom.rn.gov.br/pg_noticias.asp?NOI_id=2704>. Acesso em: 01 de Jul 2006.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Sistema ALICE-Web**. Disponível em: <<http://aliciweb.desenvolvimento.gov.br>>. Acesso em 17 de Jul 2006.

BEZERRA, José A. Cachaça, marvada chique. **Globo Rural**. V. 18, n. 211, p.24-32, maio 2003.

BRASIL. **Presidência da República Federativa do Brasil**. Disponível em: <<http://www.presidencia.gov.br/>>. Acesso em: 18 de Jul 2006.

BUZZEL, Robert D., GALE, Bradley T. **O impacto das estratégias de mercado no resultado das empresas**. São Paulo: Pironeira, 1991.

CACHAÇA, International Special Edition. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 out. 2001, p.12. Disponível em: <www.brasilcomex.com>. Acesso em: 10 de Jul 2006.

CACHAÇA Berckmans. Disponível em: <<http://www.cachacaberckmans.com.br/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

CACHAÇA Gota Serena. Disponível em: <<http://www.gotaserena.com.br/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

CACHAÇA Papary. Disponível em: <<http://www.papary.com.br/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

CACHAÇA Samanaú. Disponível em: <<http://www.cachacasamanau.com.br/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

CACHAÇA vira artigo de luxo. **Jornal de Hoje**. Natal 30 jan. 2006. Disponível em: <<http://www.jornaldehoje.com.br/>>. Acesso em: 25 de Jul 2006.

CÂMARA, Marcelo. **Cachaça Prazer Brasileiro**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

CARDORIN, Anselmo B. **Cachaça em Santa Catarina**. Disponível em: <<http://site.sc.senai.br/tecnologia/cachaca/cachaca/sc.htm>>. Acesso em: 10 de Jul 2006.

CASCUDO, Luis da Câmara. **Prelúdio da Cachaça**. 2. ed. Belo Horizonte: Editora Itatiaia Limitada, 1986.

CASTRO, José Augusto de. **Exportação**: aspectos práticos e operacionais. São Paulo: Aduaneiras, 2003.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

COOCACHAÇA. Disponível em: <<http://www.coocachaca.com/>>. Acesso em: 15 de Jul 2006.

CONAB. **Cana-de-açúcar**: safra 2006/2007. Primeiro levantamento. Disponível em: <http://www.conab.gov.br/download/safra/Primeiro_Levantamento_Cana_2006-07_maio06.pdf>. Acesso em: 10 de Ago 2006.

EUROPA. **Rotulagem, apresentação e publicidade dos géneros alimentícios.** Disponível em: <http://europa.eu/index_pt.htm>. Acesso em: 02 de Jul 2006.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa.** 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLORENCE, Fabrice. Carnival in the Liquor Cabinet. *The New York Times*, Nova Iorque, jun. 2006. Disponível em: <www.nytimes.com>. Acesso em: 20 de Jul 2006.

GARCIA, Luiz Martins. **Exportar: rotinas e procedimentos, incentivos e formação de preços.** 6 ed. São Paulo: Aduaneiras, 1997.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

GONÇALVES, Reinaldo. **O Brasil e o comércio internacional: transformações e perspectivas.** São Paulo: Contexto, 2000.

KOTLER, P., **Administração de Marketing: a edição do novo milênio.** 10ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAURINO, John. **Notícias e oportunidades de negócios : Unit Brazil.** Disponível em: <<http://www.laurino-lopez.com.br/>>. Acesso em: 10 de Jul 2006.

LUZ, Rodrigo. **Comércio Internacional e Legislação Aduaneira.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

MAIA, Amabile Biagioni. **Produção Artesanal da Cachaça de Qualidade.** Belo Horizonte: LABM Pesquisa e Consultoria, 1999.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 3 ed. São Paulo: Makron Books, 2001.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo de estratégia.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

PINTO, Geraldo Luiz. **Fabricação de Aguardente.** Informe Técnico. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 1991.

OLIVEIRA, Aryeverton F; et al. Sistema Agroindustrial da Cachaça e Potencialidade de Expansão das Exportações. In: Congresso Internacional de Economia e Gestão de Negócios (Networks) Agroalimentares. Ribeirão Preto, 2002.

PBDAC. **Programa Brasileiro do Desenvolvimento da Cachaça.** Disponível em: <<http://www.pbdac.com.br/>>. Acesso em: 17 de mar 2006.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 17 ed. Rio de Janeiro: Campus 1986.

PROGRAMA Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha ou Cachaça – PBDAC. **Comitê Gestor.** São Paulo: 1996.

SEBRAE/MG. **Diagnóstico da cachaça de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2001. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 de Jul 2006 .

SEBRAE/MG. **Estudo técnico das alternativas de aproveitamento da cana-de-açúcar.** Belo Horizonte, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 01 de Jul 2006.

SEBRAE/MG. **Plano de Reestruturação da Cadeia da Cachaça de Alambique de Minas Gerais.** Belo Horizonte, 2002. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br>> Acesso em: 30 de Jun 2006.

SILVEIRA, Evanildo. **Com 1,3 bilhão de litros produzidos ao ano, atrás apenas da cerveja, a cachaça é personagem do folclore, da música, da literatura, da civilização brasileira.** Disponível em <<http://www.unesp.br/aci/jornal/147/>> Acesso em: 20 Jul 2006.

SOARES, Ana Aparecida; SOUZA, Carolina Ferreira. **Do engenho à palavra: uma breve etnografia da cachaça.** Monografia (Especialização em Arte Educação) – Universidade do Estado de Minas Gerais, 2004.

TACHIZAWA, Takeshy; REZENDE, Wilson. **Estratégia Empresarial: tendências e desafios** – um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ferreira, A.A., Reis A.C.F. e Pereira, M.L., **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

Chiavenato, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro- RJ. Editora Campus LTDA. 2000

Google. Pesquisa de Livros. Gary Hamel. Competing for the Future. Disponível em:

<http://books.google.com/books?psp=9&hl=pt-BR&id=ycDyYBrGj0C&dq=+Competing+for+the+Future+%2B++gary+hamel&pg=PA12&lpg=PA12&sig=D6z7EKsnmiZulTMimqdq2GGHv14&q=+12> acessado em 15 de outubro de 2006

GENEXIS. Disponível em: http://www.genexis.com/laboratorios_gvn.asp acessado em 13 de outubro de 2006