

O MERCADO DE CACHAÇA DA REGIÃO SUL DO BRASIL: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO

Lelis Balestrin Espartel, Prof. Dr.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS),

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd).

lbespartel@pucrs.br

Marcia Dutra de Barcellos, Prof. Dra.

Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS)

mdbarcellos@ea.ufrgs.br

Juliana Henriques Goularte, MSc.

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS),

Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAd).

ju.goularte@hotmail.com

Submetido em: 25/11/2009

Aprovado em: 10/06/2010

RESUMO

O artigo apresenta uma pesquisa exploratória, qualitativa, sobre o mercado de cachaça na Região Sul do Brasil, realizada junto a produtores, *experts* e membros do canal de distribuição. Os resultados, investigados a partir da aplicação do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), avaliaram as cinco forças competitivas, a fim de verificar como elas influenciam o mercado de cachaça na Região. A partir desta análise, são propostas definições que abrangem a posição estratégica da cadeia produtiva, envolvendo questões referentes à segmentação do mercado, posicionamento e estratégias de composto de marketing como orientação à atuação mercadológica. Os resultados indicam que o setor está em expansão, porém a maioria dos produtores opera na informalidade, de forma desarticulada e sem incentivos governamentais. O canal de distribuição enfrenta um forte poder de barganha por parte dos varejistas que, por desconhecimento de mercado, não vê muitas dificuldades em trocar a marca da cachaça. As barreiras de entrada no mercado são relativamente baixas e a pouca informação disponível sobre o consumidor de cachaça dificulta a análise do impacto de produtos substitutos. Quanto à rivalidade, há concentração entre poucas marcas fortes atuando no mercado. Em termos estratégicos, é fundamental que se conheça o perfil dos consumidores de cachaça e a segmentação de mercado apresenta-se uma solução viável e recomendada. A diferenciação do produto mostrou-se a melhor alternativa na busca de uma maior competitividade da cachaça.

PALAVRAS-CHAVE: Análise da indústria; mercado de cachaça; competitividade.

ABSTRACT

This work is an exploratory study of the *cachaça* (fermented sugar cane liquor) market in South Brazil. An exploratory and qualitative research was conducted with *cachaça* producers, experts, and members of the distribution chain, in the States of the South of Brazil. The results were analyzed using Porter's (1980) Five Forces Analysis model, investigating how these forces affect the South Brazilian *cachaça* market. Based on these analyses, definitions are proposed regarding the strategic position of the *cachaça* production

chain, including the discussion of issues such as market segmentation, positioning, and marketing mix strategies aiming at market orientation. The results show that the sector is expanding, although most producers operate in the informal market, and the market lacks coordination mechanisms and government incentives. The distribution channel faces strong bargaining power from retailers, whose knowledge about the market is insufficient, and therefore, do not see many difficulties in switching brands. The barriers to entering the market are relatively low, and the lack of information available on the "cachaça" consumer makes it difficult to analyze the impact of substitute products. In regard to rivalry, there is a concentration of a few strong brands operating in the market. In strategic terms, it is essential to know the profile of the "cachaça" consumer, and market segmentation is a viable and recommended solution. Product differentiation is suggested as the best alternative for increasing the competitiveness of this product.

KEY-WORDS: Industry analysis; *cachaça* market; competitiveness.

RESUMEN

El artículo presenta una investigación exploratoria cualitativa sobre el mercado de cachaza en la Región Sur de Brasil realizada junto a productores, *experts* y miembros del canal de distribución. Los resultados, investigados a partir de la aplicación del modelo de análisis de la industria propuesto por Porter (1980), evaluaron las cinco fuerzas competitivas, a fin de verificar cómo ellas influyen sobre el mercado de cachaza en la Región. A partir de este análisis se proponen definiciones que abarcan la posición estratégica de la cadena productiva, involucrando cuestiones referentes a la segmentación del mercado, posicionamiento y estrategias de mix de marketing como orientación a la actuación mercadológica. Los resultados indican que el sector está en expansión, pero que la mayoría de los productores opera en la informalidad, de forma desarticulada y sin incentivos gubernamentales. El canal de distribución enfrenta un fuerte poder de regateo por parte de los minoristas que, por desconocimiento del mercado, no ve muchas dificultades en cambiar la marca de la cachaza. Las barreras de entrada en el mercado son relativamente bajas y la poca información disponible sobre el consumidor de cachaza dificulta el análisis del impacto de productos sustitutos. En cuanto a la rivalidad, hay concentración entre pocas marcas fuertes que actúan en el mercado. En términos estratégicos, es fundamental que se conozca el perfil de los consumidores de cachaza, y la segmentación de mercado se presenta como una solución viable y recomendada. La diferenciación del producto demostró ser la mejor alternativa en la búsqueda de una mayor competitividad de la cachaza.

PALABRAS CLAVE: Análisis de la industria; mercado de cachaza; competitividad.

1 INTRODUÇÃO

A cachaça é considerada a bebida típica do Brasil e surgiu nos engenhos de açúcar no período 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 da sociedade. Recentemente, entretanto, já se encontram movimentos de mercado que indicam um processo de conquista de maior prestígio e de melhor imagem da cachaça, além da popularização da bebida junto a outros segmentos de mercado. Nesse sentido, qualquer modificação na forma como a cachaça é consumida traz reflexos que afetam toda a cadeia produtiva.

As transformações econômicas recentes pelas quais o Brasil vem passando, resultam em uma forte concorrência entre os agentes, internos e externos, e forte coordenação de cadeias produtivas, inclusive a da cachaça. Uma das premissas desse novo formato é cooperar na base e concorrer no mercado, como afirmam analistas de arranjos produtivos locais (CASSIOLATO; LASTRES; SZAPIRO, 2000; AÚN; CARVALHO; KROEF, 2005).

Entretanto, no Brasil, de maneira geral, e nos Estados, particularmente, a inexistência de coordenação nas cadeias produtivas 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.

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

Na esteira desta movimentação do mercado da cachaça, produtores da Região Sul do Brasil estão se organizando em associações e cooperativas, na busca de maior competitividade para o setor. Especificamente em Santa Catarina, os esforços concentram-se no melhor entendimento da dinâmica do mercado a fim de qualificar a cachaça catarinense e remunerar melhor o produtor, adicionando-se valor ao produto. Para tanto, é necessária a definição de diferenciais competitivos e de orientações sobre atuação mercadológica aos produtores, o que depende de uma análise do mercado de cachaça no Brasil, envolvendo o estudo da cadeia produtiva, das características do produto e do perfil do consumidor, entre outros. Além disso, a estrutura da indústria ocupa papel central na definição de possíveis caminhos a serem trilhados e de estratégias mercadológicas a fim de conferir à cachaça catarinense e do sul do Brasil em geral uma maior competitividade.

É fundamental para os agentes da cadeia produtiva da cachaça entender profundamente as características do setor no qual estão inseridos. 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.

Neste sentido, este artigo sugere o resgate do modelo de análise da indústria proposto por Porter (1980), a partir 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 as estratégias de composto de marketing, culminando com o apontamento de possíveis caminhos para o desenvolvimento desse 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, sendo o foco de estudo a cachaça artesanal, produzida em alambiques.

Diante deste cenário, propõe-se a seguinte estrutura para a apresentação desta pesquisa: inicialmente, serão discutidas questões teóricas acerca de modelos de análise da indústria, de seus desdobramentos mercadológicos e a respeito de cadeias produtivas. Na sequência, descreve-se o método empregado no estudo em questão. Após, apresentam-se os resultados obtidos através da caracterização da cadeia produtiva e do mercado de cachaça na Região Sul, da análise do setor e das definições mercadológicas. Por fim, discutem-se algumas considerações sobre estratégias de posicionamento e composto de marketing que poderão contribuir para o desenvolvimento desse mercado.

2 MODELOS DE ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A literatura sobre Administração Estratégica vem apresentando uma crescente evolução com a proliferação de modelos que se propõem a fornecer um quadro capaz de refletir a dinâmica competitiva de indústrias.

As razões e as motivações que conduzem as organizações às decisões e aos 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 (PORTER, 1980, 1981, 1998; COUTINHO; FERRAZ, 1994; CHANDLER, 1999). Para estes autores, essas características relacionam-se ao desempenho no mercado ou à eficiência técnica dos processos produtivos adotados pelo setor. Dentro da ótica do desempenho, a competitividade pode ser entendida como a habilidade de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado (OLIVEIRA, 2004). Conforme Camelo (2008), é a mensuração do desempenho empresarial que irá revelar o sucesso da estratégia.

Segundo Santos *et al.* (2003), Porter 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 (1980, p. 22),

A essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia 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.

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 1 apresenta o modelo proposto pelo autor.

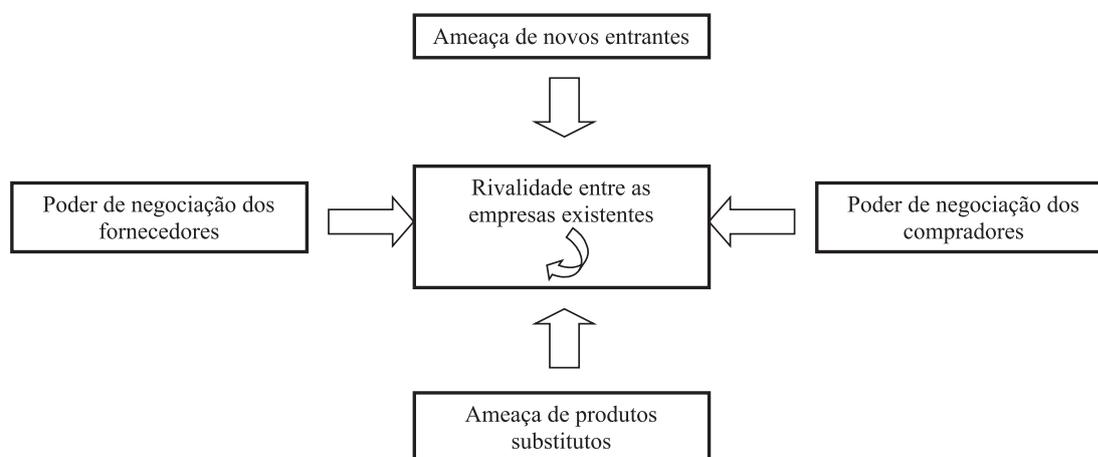


Figura 1 – Forças que dirigem a concorrência na indústria

Fonte: PORTER (1980)

Porter (1980) descreve as cinco forças da seguinte forma:

- Ameça de novos entrantes: novos participantes representam maior capacidade, expectativas de fatias do mercado e recursos financeiros e tecnológicos;
- Poder de negociação dos fornecedores: fornecedores poderosos podem exercer ameaças de elevação de preços, redução da qualidade da matéria-prima, prejudicar a rentabilidade das empresas, etc.;
- 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;
- Ameça de produtos substitutos: os substitutos podem reduzir os retornos da indústria na medida em que estabelecem um teto menor aos preços praticados;
- Rivalidade entre as empresas existentes: envolve a disputa por posição, levando à concorrência de preços ou de comunicação, lançamento de novos produtos, etc.

A meta da estratégia competitiva para a indústria é encontrar uma posição em que a empresa ou setor possa melhor se defender contra essas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor (PORTER, 1980). 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 observação dos negócios internacionais revela que as empresas dos países emergentes, como o Brasil, orientam-se para competir com base em custo, em virtude de seus baixos domínios tecnológicos e também pelo acesso a alguns fatores de produção a um custo baixo (FAIRBANKS; LINDSAY, 2000). Todavia, segundo HEXSEL (2003, p. 2) “o progresso dessas regiões [países emergentes] está associado à produção de mais produtos diferenciados, o que possibilita um maior valor agregado”. Logo, a cadeia da cachaça experimentará incrementos mais salientes na medida em que agregar valor aos seus produtos.

Mesmo sofrendo algumas críticas e extensões desde sua criação, há quase trinta anos, (vide revisão detalhada em CARNEIRO; CAVALCANTI; SILVA, 1997), a tipologia proposta por Porter (1980) possui grande validade e aplicabilidade, sendo por este motivo utilizada neste artigo.

3 COMPOSTO DE MARKETING, SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO

Segundo Kotler e Keller (2006, p.17), o composto de marketing (ou mix de marketing) é “o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa usa para perseguir seus objetivos de marketing”. Tais ferramentas são comumente classificadas em quatro grupos, denominados 4 Ps, que são:

- Produto: envolve decisões atinentes a características do produto, qualidade, marca, embalagem, design, entre outros;
- Preço: envolve a definição do preço do produto, descontos a serem oferecidos, prazos de pagamento, entre outros.
- Promoção: envolve decisões sobre promoção de vendas, propaganda, gestão da força de vendas;
- Distribuição (do inglês *place*): envolve decisões sobre canais de distribuição, cobertura, locais, estoques e tipo de transporte, por exemplo.

Todas as decisões de composto de marketing, táticas e operacionais, devem ser integradas de modo a criar e entregar valor ao cliente, orientando os programas de marketing da empresa (KOTLER; KELLER, 2006).

Do ponto de vista estratégico, uma das decisões mais difíceis em marketing é a definição da segmentação de mercado e a posterior seleção de mercado(s)-alvo(s). Em outras palavras, envolve o entendimento de como o mercado consumidor se caracteriza e que tipo ou perfil de consumidor a empresa deseja atingir. 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 forma de dividir o mercado nesses grupos, de forma que se possa desenvolver um composto de marketing capaz de atrair um ou mais destes grupos (FERRELL; HARTLINE, 2005).

O objetivo básico da segmentação de mercado é identificar subgrupos de consumidores, ou potenciais consumidores, que respondam de forma similar a esforços de marketing. Em outras palavras, identificar pessoas que desejam tipos semelhantes de oferta e que sejam substancialmente diferentes da oferta desejada por outros segmentos (MYERS, 1996; SENGUDER, 2003).

A partir da definição dos segmentos, a próxima etapa é avaliar a atratividade de cada segmento e escolher um ou mais como alvo. 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.

Uma vez segmentado o mercado e definido o mercado-alvo, a próxima etapa é o posicionamento. 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). Para Lovelock e Wright (2003), o processo de posicionamento de produto envolve o estabelecimento de um lugar distinto na mente dos clientes com relação a produtos concorrentes.

O posicionamento normalmente é ativado por meio do composto de comunicação. Desdobramentos decorrentes da definição do posicionamento envolvem a criação de uma campanha de comunicação, a criação de um slogan, a definição de identidade visual, entre outros. Segundo Myers (1996), uma vez que o posicionamento é baseado na diferenciação de um produto ou marca em relação a seus concorrentes, é importante, em primeiro lugar, analisar a estrutura competitiva do mercado a fim de verificar como o mesmo pode ser atendido sob diferentes cenários.

4 CADEIA PRODUTIVA

A análise da cadeia produtiva é essencial para que se alcance competitividade no mercado. Segundo Pelinski, Silva e Shikida (2005), o conceito de cadeia produtiva tem origem no conceito de *filiière*, da Escola Francesa de Organização Industrial, sendo que ambos os termos são comumente utilizados como sinônimos (FERREIRA, 2002). Para Morvan (1985), 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. 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), e seja aplicada à definição de estratégias no plano da empresa/setor ou ao apoio e desenho de políticas governamentais.

Segundo Zylbersztajn (2000), a constituição de uma *filiière* envolve relações de interdependência entre os agentes e são determinadas por forças hierárquicas, e a integração de uma seqüência de operações que culminam com a produção de determinados bens.

Para Ferreira (2002), uma cadeia produtiva apresenta três pontos fundamentais:

- Uma sucessão de operações interligadas por meio de um encadeamento técnico, desde a matéria-prima até o produto final;
- Um fluxo de troca entre fornecedores e clientes por meio de relações comerciais e financeiras entre agentes que participam de uma mesma cadeia produtiva, ao longo da sucessão de operações ocorridas;
- Um conjunto de ações econômicas que dizem respeito à valoração dos meios de produção.

Para Neves e Jank (1994), o estudo de *filiière* remete a dois aspectos importantes: a questão da identificação da cadeia produtiva, através da definição do produto, da seqüência de operações, do trajeto percorrido pelos produtos e dos agentes envolvidos ao longo do processo; e a questão dos mecanismos de regulação, ou seja, a estrutura de funcionamento dos mercados e a intervenção do estado ao longo da cadeia produtiva ou *filiière*.

Ferreira (2002, pg. 22) afirma que, a partir daí, "é possível definir, a partir de um produto que se deseja estudar, um 'recorte' dentro de uma cadeia maior, focalizando os agentes de interesse para o estudo". Ainda segundo a autora, essa definição permite que se proceda a análise da estrutura de mercado, avaliando as inter-relações entre a cadeia e o ambiente externo.

Para Batalha e Silva (2001), uma cadeia produtiva pode ser vista como um fluxo de jusante a montante (do produto final para a matéria-prima), envolvendo diferentes segmentos: (1) setor a jusante, reunindo empresas responsáveis pela comercialização do produto final; (2) setor de transformação, onde estão as empresas que transformam matéria-prima em produtos finais; (3) setor agropecuário, que reúne empresas fornecedoras de matéria-prima; e (4) setor a montante, representado por empresas fornecedoras de insumos para os produtores de matéria-prima.

A influência de cada agente dentro de uma cadeia produtiva está relacionada com o grau de conhecimento dos "nós" (relações que acontecem nos encontros entre os agentes) existentes ao longo desta cadeia. Por conseqüência, além do conhecimento tecnológico e de mercado, também as formas de influência sobre este mercado, o domínio da tecnologia e dos canais de distribuição tornam-se de suma importância (FERREIRA, 2002).

Por fim, para que o Brasil assuma uma posição de importante fornecedor mundial de alimentos e bioenergia, é preciso desenvolver expertise na construção de sistemas agroindustriais que serão cada vez mais transnacionais e deverão ser sustentáveis. No entanto, há alguns desafios a serem

vencidos: perseguir a estabilidade socioeconômica do País, continuar o crescimento em *commodities* agrícolas e capturar valor e promover o associativismo (coordenação vertical e horizontal) nas cadeias produtivas agroindustriais (NEVES; CONEJERO, 2005).

5 METODOLOGIA

A análise setorial (análise porteriana) foi precedida pela realização de uma pesquisa de mercado. Essa pesquisa, eminentemente qualitativa, foi constituída a partir da triangulação de fontes de dados (FLICK, 2009), com o uso de fontes secundárias e entrevistas em profundidade, conforme representado na figura 2.

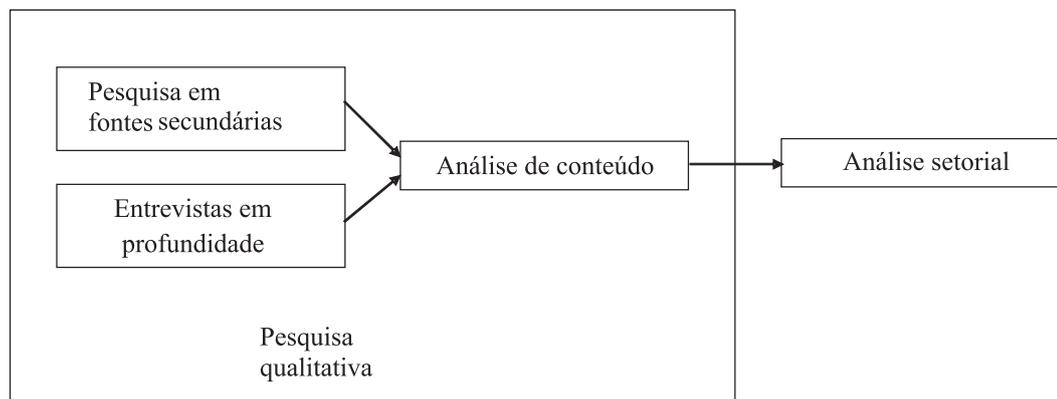


Figura 2 – Método da pesquisa

O objetivo da pesquisa em *fontes secundárias* foi subsidiar uma análise macroambiental mais abrangente, e isso passou pela identificação de documentos capazes de traçar um panorama amplo e imparcial sobre a competitividade do setor (AAKER; KUMAR; DAY, 2009) e de fornecer indicativos de fatores importantes na determinação da demanda e da oferta das cachaças da Região Sul. A pesquisa concentrou-se em artigos publicados, pesquisas acadêmicas, informações disponíveis em bancos de dados, entre outros, contando também com a grande quantidade de dados 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 (CHURCHILL, 1999). Para esta pesquisa, foram realizadas 42 entrevistas em profundidade, distribuídas da seguinte forma: 18 produtores, 6 *experts* e 18 membros do canal (supermercados, casas especializadas e outros pontos de venda). Em relação à distribuição geográfica, foram realizadas 23 entrevistas em Santa Catarina, 10 no Rio Grande do Sul e 9 no Paraná.

Para a definição dos componentes da amostra foi utilizada a técnica do *snowball*, que 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 (MALHOTRA, 2001). As anotações das entrevistas foram transcritas, como forma de proporcionar “precisão, fidelidade e interpretação” dos dados (GIBBS, 2009, p. 28).

A análise dos dados qualitativos foi realizada a partir da leitura e da interpretação das entrevistas em profundidade e de informações obtidas a partir da pesquisa em fontes secundárias (GIBBS, 2009). Essa análise foi responsável por “desenhar” o cenário competitivo que caracteriza o mercado de cachaças na região Sul do Brasil.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Como decorrência da análise dos dados secundários e das entrevistas em profundidade, os resultados da pesquisa podem ser divididos em caracterização da cadeia produtiva da cachaça e caracterização do mercado de cachaça na Região Sul, descritos a seguir. Uma vez que a pesquisa de mercado foi realizada a partir de triangulação de dados (ver Metodologia), os resultados aqui apresentados mesclam dados oriundos de fontes secundárias e de entrevistas em profundidade, não havendo a separação dos mesmos.

6.1 Caracterização da cadeia produtiva da cachaça

De acordo com os entrevistados, 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 estandardizadoras, 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 estandardizadoras 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 na safra 2006/2007 foi de 428,3 milhões de toneladas, a maior da história do país, segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA). A região centro-sul foi responsável por 87,3% da produção e a região norte-nordeste produziu apenas 12,7% do total.

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.

Segundo dados da Associação dos Produtores de Cana-de-Açúcar (APRODECANA), a produção média total da cadeia é de cerca de 1,5 bilhão de litros de cachaça por ano. Do total produzido, 1,2%, o que equivale a aproximadamente 20 milhões de litros, são vendidos ao mercado externo, sendo que os produtores brasileiros já exportam para 70 países. Atualmente, a cachaça é a segunda bebida mais consumida na Alemanha.

Ainda segundo dados da entidade, em torno de 30.000 produtores de cachaça são registrados no País e cerca de 5.000 marcas de cachaça estão registradas no MAPA. A cadeia produtiva gera cerca de 800 mil empregos.

As associações e cooperativas estão adquirindo um papel fundamental na profissionalização e no aumento da competitividade da cadeia, assumindo o papel de fortalecer a cadeia e aumentar a produtividade e a competitividade dos produtores e das próprias regiões do país.

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 à geração de trabalho e renda para os produtores do Estado.

Tanto no Rio Grande do Sul quanto no Paraná, existem esforços de associações (como a APRODECANA e a APROPACAR, respectivamente) que têm como missão representar os produtores de cana-de-açúcar e seus derivados, organizar e desenvolver o setor de forma sustentável, melhorando a qualidade de vida de seus associados e fortalecendo a produção.

Entretanto, as associações não são capazes de garantir, sozinhas, a competitividade buscada não só no mercado interno como também nas exportações. Há consenso entre os entrevistados de que é necessário apoio governamental a fim de ajustar as condições dos produtores, cooperativas e associações às características exigidas nos mercados interno e externo.

6.2 Caracterização do mercado de cachaça na Região Sul

Segundo os entrevistados, 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 5.600 produtores na região, sendo em torno de 4.000 no Rio Grande do Sul, 1.200 em Santa Catarina e 400 no Paraná, segundo as associações de produtores dos três Estados.

Da mesma forma que nos outros Estados do país, a maioria dos produtores da Região Sul vive na informalidade e caracteriza-se como sendo de pequeno porte. No Rio Grande do Sul, são apenas 198 marcas registradas junto ao MAPA. 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 preparo necessário. 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 tiveram inicialmente, como preocupação principal, o embasamento 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 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 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, franquia encontrada em todo o país, 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 MAPA são rígidos e de difícil implementação para o pequeno produtor.

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 por meio de pontos de venda varejistas – supermercados, casas especializadas, armazéns, lojas de conveniência e pontos de dose, em especial, restaurantes, bares e cachaçarias. Esta última mostra-se mais eficaz na medida em que consegue disseminar mais o produto e atingir um número maior de pessoas, além de contribuir para a melhoria da imagem da cachaça no mercado.

6.3 Análise do setor

A partir das entrevistas realizadas e dos dados secundários disponíveis, e com base no modelo proposto por Porter (1980), foi possível realizar a análise do setor da cachaça, tendo como foco as empresas que produzem cachaça na Região Sul do Brasil. A análise é apresentada a seguir, obedecendo a divisão de acordo com as cinco forças.

a) Poder de negociação dos fornecedores

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 produtores de cana-de-açúcar. Como fator que **umenta o poder de barganha**, tem-se a ausência de insumos substitutos (cana-de-açúcar): a cana e seus derivados são a única matéria-prima para elaboração da cachaça.

Já os fatores que **reduzem o poder de barganha** são apresentados no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Fatores que reduzem o poder de barganha dos fornecedores de matéria-prima para produção da cachaça (produtores de cana-de-açúcar)

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 as diferenças não são percebidas 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
Existência de alguma ameaça de integração para trás	Há possibilidade de o proprietário do alambique utilizar algum espaço ocioso em sua propriedade e produzir a própria cana, ou adquirir o canavial de um produtor

Fonte: elaborado pelos autores

b) Poder de negociação dos compradores

Com relação a esta força, interessa entender quais são os fatores que podem aumentar ou reduzir o poder de barganha dos compradores, conforme mostra o quadro 2. Na indústria da cachaça, os compradores são atacadistas e varejistas, em suas mais variadas formas. Como fatores que **umentam o poder de barganha**, destacam-se:

Quadro 2 – Fatores que aumentam o poder de barganha dos compradores de cachaça

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 do Sul do Brasil não têm expressão nacional ou mesmo regional

Fonte: elaborado pelos autores

No quadro 3, como fatores que **reduzem o poder de barganha**, podem-se citar:

Quadro 3 – Fatores que reduzem o poder de barganha dos compradores de cachaça

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, é pequeno
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

Fonte: elaborado pelos autores

c) Ameaça de novos entrantes

Cabe aqui uma análise do que pode aumentar ou diminuir as barreiras de entrada de novas empresas. Os fatores que **umentam as barreiras de entrada** são apresentados no quadro 4.

Quadro 4 – Fatores que aumentam as barreiras de entrada no mercado da cachaça

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 ao 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

Fonte: elaborado pelos autores

Por outro lado, os fatores que **reduzem as barreiras de entrada** são descritos no quadro 5:

Quadro 5 – Fatores que reduzem as barreiras de entrada no mercado da cachaça

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 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 veem 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 na Região Sul, 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

Fonte: elaborado pelos autores

d) Ameaça de produtos substitutos

Para efeitos de análise, aqui são considerados produtos substitutos as bebidas destiladas em geral. Discutem-se no quadro 6 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 **umentam esta ameaça** destacam-se:

Quadro 6 – Fatores que aumentam a ameaça de produtos substitutos à cachaça

Destilados vistos como substitutos	Mesmo sendo produtos diferentes, varejos e atacados podem preferir 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)

Fonte: elaborado pelos autores

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 no quadro 7 fatores que podem incrementar ou diminuir a concorrência entre elas. Como fatores que **incrementam a rivalidade**, vale destacar:

Quadro 7 – Fatores que aumentam a rivalidade entre empresas produtoras de cachaça

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 na Região Sul possuem baixo valor agregado
Baixa diferenciação	Também se excetuando alguns casos, não se percebem 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 dessas 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

Fonte: elaborado pelos autores

Por outro lado, os fatores que **reduzem a rivalidade** entre os produtores são apresentados no quadro 8:

Quadro 8 – Fatores que reduzem a rivalidade entre empresas produtoras de cachaça

Baixa concentração	A grande quantidade de produtores, a baixa profissionalização e a sua dispersão dentro dos Estados 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

Fonte: elaborado pelos autores

Pode-se concluir, de maneira ampla, a partir da pesquisa e da conseqüente análise do setor da cachaça, que o setor está em expansão, com uma quantidade bastante grande de agentes, especialmente produtores de cachaça, em sua maioria operando na informalidade, desarticulados e sem incentivos governamentais. No canal de distribuição, enfrentam pouca resistência dos produtores de cana, mas um poder de barganha maior de clientes, especialmente varejistas, que, por desconhecimento de mercado, não veem muitas dificuldades em trocar de marca de cachaça. As barreiras de entrada no mercado são relativamente baixas e a pouca informação disponível sobre o consumidor de cachaça dificulta a análise do impacto de produtos substitutos. Quanto à rivalidade, há concentração entre poucas marcas fortes atuando no mercado.

Os resultados e análises até aqui apresentados permitiram a elaboração de um conjunto de sugestões estratégicas para a estruturação do setor, apresentadas a seguir.

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. Para segmentar o mercado, 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 ideia 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 identifiquem 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. No caso da cachaça, é necessário que se estabeleça uma estratégia de posicionamento e se determine, afinal, qual é o posicionamento competitivo da cachaça frente aos demais destilados e da cachaça da Região Sul frente aos produtos provenientes dos outros Estados (especialmente os mais fortes, como Minas Gerais, São Paulo e Pernambuco). 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 o destaque de tais diferenciais, é preciso que se vença o preconceito existente em torno do produto, que 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 bebida 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 vodka é da Rússia, a cachaça é a bebida brasileira por excelência".

b) Estratégias de composto de marketing

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. 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 maioria dos 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.

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 é 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. Nesta mesma linha, Padilha *et al.* (2008) afirmam que a utilização de um “selo de certificação” e, posteriormente, da “denominação de origem”, seria capaz de contribuir para a diferenciação do produto, aumentando sua competitividade. Ainda segundo os autores, a busca do consumidor por produtos agroindustriais certificados é cada vez maior.

Em relação ao preço, é fundamental que se identifique a sensibilidade dos diferentes perfis de consumidores ao preço. Segundo Lima *et al.* (2007), as cachaças originárias de Salinas, Minas Gerais, são um bom exemplo de marcas que praticam preços mais elevados. Para os autores, ao identificarem uma clientela fiel, disposta a pagar mais pelo produto, os alambiques conseguem vender a bebida a preços superiores aos das demais regiões. 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 desse produto não deveria ser comparado ao do produto industrial, vendido em grandes volumes a um público mais sensível a 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, que possam alavancar a imagem da cachaça, são essenciais para que o cliente conheça e passe a procurar o produto.

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

Outras formas de promoção citadas como eficazes são as degustações realizadas 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 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 horizontais 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. Lima (2006), alerta que outro fator responsável pelas barreiras de distribuição é a dificuldade que os pequenos produtores enfrentam para formalizar suas atividades, frente às exigências do Ministério da Agricultura. Em função disso, a venda direta para supermercados e cachaçarias é limitada e o poder de compra concentra-se junto às empresas padronizadoras.

Outro modo 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.

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 ideia 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 na Região Sul, bem como para o desenvolvimento de programas de incentivo à produção da cachaça.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização da pesquisa, e a consequente análise do setor utilizando o modelo das cinco forças de Porter (1980), permitiram, além das estratégias apontadas anteriormente, a identificação de oportunidades de maior amplitude de atuação. A primeira delas seria a venda a granel: as cachaças da Região Sul já possuem certo mercado para vendas a granel, especialmente no 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 da Região Sul. 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, é importante lembrar que a região de Luiz Alves, no estado de Santa Catarina, 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, dado o tamanho da amostra.

A pesquisa qualitativa, entretanto, foi capaz de apontar uma série de caminhos convidativos aos participantes da cadeia produtiva da cachaça na Região Sul do Brasil. 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 como 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 produzida na Região Sul em relação aos concorrentes de outros Estados?

Neste caso, considerando tratar-se de um setor da economia de uma Região (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 da pesquisa e que são indispensáveis como orientação mercadológica.

REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2. ed., 2009.

APRODECANA. **Dados sobre o setor**. Disponível em <<http://www.alambiquesgauchos.com.br/aprodecana.php>>. Acesso em Setembro de 2008.

AÚN, M. P.; CARVALHO, A. M.; KROEFF, R. Aprendizagem Coletiva em Arranjos Produtivos Locais: Um Novo Ponto para as Políticas Públicas de Informação. In: ENCONTRO LATINO DE ECONOMIA POLÍTICA DA INFORMAÇÃO, COMUNICAÇÃO E CULTURA, 5, 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: ENLEPICC, 2005.

BATALHA, M. O.; SILVA, A. L. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, M. O. (Coord.). **Gestão Agroindustrial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CAMELO, S. B. Associações entre estratégia competitiva e desempenho: um panorama de grandes empresas no Brasil. In: ENCONTRO DA ANPAD, 32, Rio de Janeiro, 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

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: Papi-rus, 1994.

FAIRBANKS, M.; LINDSAY, S. **Arando o Mar: Fortalecendo as Fontes Ocultas do Crescimento em Países em Desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora, 2000.

FERREIRA, G. C. Gerenciamento de Cadeias de Suprimento: Formas Organizacionais na Cadeia da carne Bovina no Rio Grande do Sul. **Tese de Doutorado**, PPGA/UFRGS, 2002.

FERRELL, O. C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Thomson, 2005.

FLICK, U. **Qualidade na Pesquisa Qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GIBBS, G. **Análise de Dados Qualitativos**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

HAIR, J.; BUSH, R.; ORTINAU, D. **Marketing Research within a Changing Information Environment**. New York: McGraw-Hill, 2002.

HEXSEL, A. E. O Entendimento do Sucesso Internacional da Marcopolo: uma Visão com Base em Recursos. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.

LIMA, I.; SILVA, L.; ROCHA, L.; RIOS, K. Os Impactos da Produção da Cachaça, com Ênfase na Exportação, como Fonte Alternativa de Renda para os Produtores Rurais Mineiros. In: CONGRESSO DA SOCIEDADE BRASILEIRA DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA RURAL. **Anais...** Londrina, PR, 2007.

LIMA, J. Cachaça Artesanal e Vinhos Finos no Nordeste: Desafios, Potencialidades e Indicações de Políticas. **Revista Econômica do Nordeste**. v. 37, p. 609-628, 2006.

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L. **Serviços: Marketing e Gestão**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001. MAPA. Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento. **Produção Brasileira de Cana de Açúcar**. Disponível em: <http://www.agricultura.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/MAPA/ESTATISTICAS/PRODUCAO/PROD_CANAS_BRASIL.PDF>. Acesso em Setembro de 2007.

MORVAN, Y. Filière de Production, in Fondaments d'Economie Industrielle. **Economica**. p.199-231, 1985.

MYERS, J. H. **Segmentation and Positioning for Strategic Marketing Decisions**. Chicago: American Marketing Association, 1996.

NEVES, M. F.; JANK, M. S. Estratégias Empresariais no Agribusiness: um Referencial Teórico e Exemplos no Mercosul. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, **Anais...** Brasília, 1994.

NEVES, M. F.; CONEJERO, M. A. Sistema agroindustrial da cana: cenários e agenda estratégica. **Economia Aplicada** [online], v.11, n.4, p. 587-604, 2007.

OLIVEIRA, L. A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico. **REAd**, v. 10, n. 4. jul-ago. 2004.

PADILHA, A. C. M.; SLUSZZ, T.; SILVA, T. N. Tipologia dos 4C's no complexo agroindustrial da cachaça de alambique no Rio Grande do Sul. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 4, n. 1, p. 57-74, 2008.

PELINSKI, A.; SILVA, D. R. da; SHIKIDA, P. F. A. A Dinâmica de uma Pequena Propriedade dentro de uma Análise de Filière. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, Lavras, v. 7, n. 3, p. 271-281, 2005.

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, C. 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 – **Dados do Setor**. Disponível em: <<http://www.pbdac.com.br/>>. Acesso em Setembro de 2007.

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 Confeccões de Divinópolis – Minas Gerais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais...** Atibaia: ENANPAD, 2003. CD-ROM.

SENGUDER, T. An evaluation of consumer and business segmentation approaches. **Journal of American Academy of Business**, v. 2, n. 2, p. 618-624, 2003.

TEIXEIRA, R.; LACERDA, D. P. A Complementaridade das Abordagens à Estratégia e o Ciclo de Vida das Competências. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 2., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: 3 Es, 2005. CD-ROM.

ZYLBERSZTAJN, D. Conceitos Gerais, Evolução e Apresentação do Sistema Agroindustrial. In: ZYLBERSZTAJN, D.; NEVES, M. F. (Orgs.). **Economia e Gestão dos Negócios Agroalimentares**. São Paulo: Pioneira, 2000.