

YPIÓCA – INTRODUZINDO UMA BEBIBA GENUINAMENTE BRASILEIRA NO MERCADO GLOBAL¹

Dante P. Martinelli²
Eduardo Eugênio Spers³
Aline Figueirôa Costa⁴

“Para a família Telles, os grandes segredos do sucesso do grupo Ypióca são: a franqueza nas suas relações, a preocupação contínua com a qualidade dos produtos, o reaproveitamento constante de todos os recursos materiais da empresa e a verticalização quase completa de toda sua cadeia produtiva”.

Introdução

São dezenove horas e trinta minutos de uma sexta-feira e o Sr. Everardo Telles, engenheiro agrônomo de formação, Diretor-Presidente da empresa Ypióca Agroindustrial Ltda., ainda está no seu escritório em Fortaleza (Anexo 1A). Em um dia de muito trabalho ele visitou, pilotando seu próprio helicóptero, suas quatro fábricas de aguardente espalhadas pela região litorânea do Ceará. Passou pela primeira fábrica do grupo, construída há 154 anos em Maranguape (CE), onde se localiza o Museu da Ypióca. Além disso, visitou sua fábrica de papel, esteve rapidamente na fábrica de garrafas plásticas e ainda passou pela fábrica de engarrafamento de água mineral do grupo.

Depois dessa intensa agenda de trabalho, ele ainda tem que despachar com sua filha Aline (administradora de empresas e Diretora Comercial da empresa), acertar alguns aspectos sobre exportações com sua filha Heloisa (também administradora de empresas), e ainda passar algumas orientações para seu filho Paulo (outro engenheiro agrônomo da família), responsável pela área industrial e pela fábrica

¹ Os autores agradecem à empresa Ypióca pelo seu empenho na elaboração do caso, principalmente do seu Presidente o Sr. Everardo Ferreira Telles e dos seus filhos Paulo e Aline Telles. As contribuições dos Professores Pesquisadores Jorge Horii e Fernando Valadares Novaes da ESALQ/USP e do Professor João Bosco Faria da UNESP, Campus de Araraquara. Finalmente à Coordenadora Executiva, Dra. Raquel de Almeida Salgado e sua assistente, a Sra. Ursula E. Metz, da Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), pelo fornecimento dos dados do setor. Os autores também agradecem a leitura e as sugestões com relação ao conteúdo e a estrutura do caso realizados pela Profa. Dra. Elizabeth M. M. Q. Farina, Prof. Dr. Samuel Ribeiro Giordano e Prof. Dr. Marcos Fava Neves. O conteúdo aqui exposto é de inteira responsabilidade dos autores.

² Professor Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Campus de Ribeirão Preto (FEA/RP) e Pesquisador do PENSA. Coordenador do Departamento de Administração da FEA-RP. E-mail: dantepm@zaz.com.br.

³ Professor da Universidade Metodista de Piracicaba, Doutorando em Administração da FEA/USP e Pesquisador do PENSA. E-mail: edespers@usp.br.

⁴ Aluna do segundo ano do Curso de Administração de Empresas da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, Campus de Ribeirão Preto. E-mail: alinecosta@fearp.usp.br.

de papéis e caixas, que abastece toda a produção da Ypióca. Nesse momento toca o telefone e a outra filha, Elisa (mais uma administradora de empresas), responsável pela gerência financeira do grupo, diz que precisa lhe passar algumas informações importantes ainda naquele dia.

Depois disso tudo, já é tarde da noite e a família Telles continua trabalhando, mais unida do que nunca, seguindo a tradição familiar, que se iniciou desde o bisavô do Sr. Everardo, o Sr. Dario Telles de Menezes, fundador da Ypióca em 1846. É dessa maneira que a família chega à quinta geração na empresa, com quatro filhos do Sr. Everardo já em postos chave dentro da organização e duas filhas, Patrícia e Gisele, ainda muito novas, mas que em um futuro próximo também deverão se unir aos irmãos.

A EMPRESA

Descrição sucinta

A empresa Ypióca é hoje uma das cinco maiores engarrafadoras de aguardente do Brasil e a maior produtora brasileira de aguardente. Tem também a maior indústria fabricante de cachaça do país na sua moderna fábrica de Paraipaba, situada a 110km de Fortaleza (Anexo 1B – Figura 1.1.). Esta fábrica, instalada em 1996, em uma área de 1500 ha, está ladeada por canais próprios irrigados e conta com os mais modernos avanços tecnológicos do setor. Suas modernas instalações são operadas na época de safra por apenas 36 funcionários, tendo uma capacidade produtiva de aproximadamente seis milhões de litros de aguardente por mês.

A empresa possui quatro outras fábricas (Anexo 1B – Figura 1.1.). A mais antiga, em Maranguape, a 40 km de Fortaleza está hoje desativada e foi transformada no mais completo museu da cachaça no mundo, tendo na sua área de produção apenas o maior centro de envelhecimento de aguardentes da empresa. Sua produção de cana abastece parcialmente as demais plantas da empresa. A segunda, em Pecém, pequena cidade do litoral cearense, onde a aguardente de cana de açúcar também é produzida, engarrafada e envelhecida em tonéis de bálsamo. A terceira, localiza-se em Pindoretama, também próximo ao litoral, local estratégico por ser próximo a Pacajus, principal fornecedor de caju, utilizado na fabricação de uma de suas caninhas. Por fim, a quarta fábrica, em Acarape possui suas áreas de plantio de cana irrigadas.

No museu que acaba de ser inaugurado na fábrica de Maranguape, podem ser vistas moendas e máquinas antigas, o primeiro trator importado por empresa privada no Ceará, na década de 30, bem como o maior tonel de madeira do mundo⁵, além da Casa Grande, construída em estilo colonial em 1856, e que se constitui na principal relíquia de todo o complexo.

⁵ Este tonel de madeira está incluído no “Guinness Book”, com capacidade para 400.000 litros – o segundo do mundo tem capacidade pouco superior à metade do tonel da Ypióca.

A empresa conta atualmente com 562 funcionários nas suas fábricas e na área administrativa, situada em Fortaleza. Na maior fábrica (a de Paraipaba) 50% da cana utilizada no processo é produzida pela própria empresa. Nas demais fábricas essa participação chega a 30%. As fábricas operam apenas na época da safra (seis meses por ano). Atua com quase 50% de capacidade ociosa.

A entrega dos produtos é feita pela própria empresa dentro do Ceará, com seus mais de 80 caminhões e terceirizada para os demais estados. Os gerentes e supervisores da área de vendas são funcionários da própria empresa, já os vendedores são autônomos e trabalham com exclusividade para a empresa.

Histórico e evolução

Dario Telles de Menezes (Anexo 1B – Figura 1.2.), um português de visão privilegiada, desembarcou no Ceará em 1846, trazendo na bagagem um pequeno alambique de cerâmica e o segredo dos melhores *brands* europeus. Instalou-se no município cearense de Maranguape, onde deu início a um próspero engenho, batizado de Ypióca.

A segunda geração da empresa, com seu filho Dario Borges Telles, assumiu o comando em 1895 e introduziu o engenho de ferro fundido, sendo que o processamento ainda era manual. Em 1929 chega a terceira geração, com Paulo Campos Telles no comando, estabelecendo importantes inovações, como o engarrafamento em litros com conta-gotas e o envelhecimento com tonéis de bálsamo, que permitiram a estocagem da aguardente por mais de dois anos.

A quarta geração, hoje representada pelo Sr. Everardo Ferreira Telles, assume a direção da empresa em 1968, inovando com tecnologia de ponta, mecanizada, o que propiciou a criação de novas empresas e a diversificação dos produtos, fazendo da Ypióca uma das empresas de bebidas mais sólidas do país. A produção atual é de 40 milhões de litros/ano espalhadas nas suas diversas fábricas.

O Sr. Everardo fez os seus estudos do ensino médio nos Estados Unidos, voltando ao Brasil para cursar Agronomia na Universidade Federal do Ceará. Logo depois de formado assumiu, ainda muito jovem, o comando da Ypióca, com seu pai ainda presente nos negócios e trabalhando na empresa. Como tinham idéias muito diferentes, a convivência era difícil. Porém, seu pai, acreditando sempre muito nas boas idéias e no bom preparo do filho, foi deixando com que assumisse o comando da empresa, ainda com a sua presença por lá. O Sr. Everardo já começa a preparar a sua sucessão, com os seus filhos no comando da empresa. A questão acionária já está toda equacionada e o seu sucessor será definido, quando chegar o momento oportuno. Mas, independente da decisão tomada quanto à sucessão, o importante é que os irmãos estão unidos, cada um com uma função chave dentro

da organização e preparados para dar seqüência ao belo trabalho desenvolvido até aqui pelas quatro gerações anteriores (Anexo 2).

O Grupo Ypióca

O Grupo Ypióca é composto atualmente pelas seguintes empresas: Ypióca Agroindustrial Ltda., Sapupara Ind. e Com. de Bebidas Ltda., Ypióca Águas Minerais Ind. e Com. Ltda., Pecém Agroindustrial Ltda., FIEL – Fortaleza Importação e Exportação Ltda., Halley Transp. Propaganda e Marketing Ltda. e Boticário Agropecuária e Industrial Ltda. Essas empresas do grupo geram hoje 1.200 empregos diretos nas suas cinco fábricas, na sua indústria de papel, na fábrica de garrafas plásticas e na engarrafadora de água e 7.000 indiretos. Além disso, possuem grandes áreas plantadas de cana, responsáveis por 30% do abastecimento de suas fábricas, além de atividades de plantio e de pecuária de corte, para uso na alimentação dos funcionários que, na sua maioria, vivem na empresa, em casas do grupo.

A preocupação com a questão ambiental também está presente no grupo. As milhares de toneladas de bagaço de cana são aproveitadas e processadas em uma moderna fábrica de papel e papelão, criada devido ao crescimento significativo na produção de aguardente de cana. Com esse material, são produzidas todas as caixas que a Ypióca precisa para a embalagem dos seus produtos e o excedente é totalmente absorvido pelo mercado cearense, a preços competitivos. Outra parte do bagaço proveniente da moagem da cana é utilizada para alimentar uma caldeira que produz vapor e permite o funcionamento de dois turbo-geradores que produzem 4.000 kwh de energia. Uma terceira parte é processada em um hidrolizador que, através de um processo termoquímico, se transforma em ração animal, utilizada para a engorda de mais de 3.000 cabeças de gado. O que sobra deste bagaço hidrolizado é comercializado no mercado.

Com o tempo, a Ypióca foi descobrindo novos nichos de mercado, produzindo água mineral, caipirinhas e aguardente em embalagem para viagem. Assim, nasceu em 1996 a Indústria de Plástico do Grupo Ypióca, localizada em Fortaleza. A partir daí, o grupo lançou no mercado nacional as garrafinhas em PVC para *Naturágua* e PET para as caipirinhas *Tropical Drink*, bem como a nova embalagem para as aguardentes de bolso *Ypióca Sport e Sapupara*, em diversos formatos (Anexo 3).

Já com a vinhaça da cana se produz adubo. Hoje a Fazenda do Grupo, Santa Elisa, mantém gado para engorda, com capacidade para atender 5000 cabeças de gado. Esse empreendimento beneficia os criadores cearenses e de estados próximos nos períodos de estiagens prolongadas, que são muito comuns na região. Nele, a

folhagem da cana é transformada em ração animal. Assim, todos os subprodutos da cana são reaproveitados.

Na Fazenda Boticário são produzidos alimentos, como milho, arroz, feijão, farinha de mandioca, carne e peixe. Toda a produção é destinada à alimentação dos funcionários. Faz parte da filosofia da empresa o cuidado com o seu quadro funcional e com o meio ambiente.

Consciente da necessidade e da importância da preservação do meio ambiente, o Grupo Ypióca criou e mantém uma reserva ecológica particular, em Aquiraz, a 40 km de Fortaleza. Lá são inúmeras as espécies animais e vegetais e a vegetação ainda é uma pequena amostra da Mata Atlântica, constituindo-se em um verdadeiro jardim tropical a apenas meia hora de Fortaleza.

A empresa conta com o trabalho de mais de 7000 artesãs que são responsáveis pela produção das “camisas” de palha de carnaúba, utilizadas nas embalagens que revestem as garrafas da caninha. A tradicional cachaça é vendida na sua versão *ouro*, envelhecida um ano em tonéis de bálsamo e a versão *prata*, envelhecida pelo mesmo período em tonéis de feijó. Já a *Ypióca Empalhada* (também disponível nas versões *ouro e prata*), envelhecida por dois anos nos mesmos tipos de tonéis, com a embalagem em artesanato de palha, se constitui numa aguardente considerada superior. E existe ainda a “scotch” das aguardentes, a *Ypióca 150*, comemorativa dos 150 anos da empresa. Trata-se de uma caninha envelhecida por seis anos em tonéis de madeira, sendo três anos em tonéis de bálsamo e três anos em tonéis de carvalho, que vem coroar a qualidade reconhecida internacionalmente dos produtos Ypióca (Anexo 3).

O Grupo possui ainda outra marca de aguardente, a *Sapupara*, concorrente da própria *Ypióca*, que vem crescendo muito, principalmente no mercado doméstico do estado do Ceará. Além disso, tem também a *Acayú*, aguardente de caju, única no mundo produzida em escala industrial e também envelhecida em tonéis de bálsamo.

A AGUARDENTE, CACHAÇA OU PINGA

A Aguardente

A cachaça, cana, aguardente de cana ou caninha, como é denominada pela legislação nacional, é uma bebida destilada a partir da cana-de-açúcar com níveis determinados de componentes (Anexo 4 – Figura 4.1.). A Vodca, a Tequila e o Whisky também são destilados que se assemelham muito à aguardente em termos de compostos e só se diferenciam quanto à presença de algumas substâncias que irão atribuir o respectivo aroma e sabor característico ao seu *bouquet*.

O processo de produção de aguardente, embora envolvendo várias etapas, é extremamente simples (Anexo 4 - Figura 4.2.). Basicamente, o processo verticalizado e contínuo de produção compreende, numa primeira etapa, o plantio da cana-de-açúcar (normalmente em local próximo à fábrica), a colheita (no nível de açúcares considerado adequado por cada empresa) e o preparo da gramínea (lavagem para que fique livre de impurezas). Muitas vezes, entretanto, ocorre a queimada da cana-de-açúcar, procedimento que afeta negativamente a qualidade da aguardente.

Em seguida, a cana é triturada, esmagada e desfibrada. Dessa etapa derivam-se dois subprodutos: o bagaço e o caldo, o qual passa por filtros especiais. Da passagem do caldo pelos filtros resulta o mosto que será fermentado. Durante sua fermentação, ocorre a transformação da sacarose contida na cana em álcool. Terminada essa fase, inicia-se a destilação fracionada, que origina o destilado puro e o vinhoto ou vinhaça. O destilado puro segue para a suavização, descanso e liberação de gases. Ele será a matéria-prima básica da aguardente. O vinhoto, por sua vez, poderá ser utilizado como fertilizante para o solo.

Finalizando as fases de descanso e suavização, podem ser adicionados ao destilado, o xarope de açúcar e a água desmineralizada na etapa de blendagem. No caso da Ypióca, essa etapa não é necessária em função do controle próprio e adequado da produção que possui. A bebida sofre ainda uma última filtragem antes do engarrafamento. Nesta etapa se finaliza o processo de produção, estando pronta para a venda a distribuidores de todo o país e do exterior, os quais a repassam para o varejo, principalmente supermercados e bares até atingir o consumidor final (Anexo 4 – Figura 4.3.).

Aspectos de Qualidade da Cachaça

A tradição secular de alguns alambiques contrasta com a evolução tecnológica de outros. Devido a uma série de fatores, pouco se fez nas últimas décadas no sentido do desenvolvimento de novas tecnologias de produção. Em geral, a aguardente artesanal vem sendo produzida a partir de antigas receitas familiares, passando de pai para filho, e muitas vezes não garantindo a manutenção das especificações exigidas pelo Ministério da Agricultura. Por outro lado, a maioria dos equipamentos utilizados não sofreu melhoras ou inovações suficientes que venham garantir as devidas correções do processo, o que seria fundamental para levar a uma certa padronização da aguardente bem como a maiores ganhos de produtividade.

Assim como os alimentos, a cachaça deve apresentar níveis de qualidade e segurança aceitáveis. Algumas das mais conhecidas engarrafadoras nacionais contornam o problema da padronização por meio da adição de açúcar. Essa prática

é limitada, já que o limite legal é de 6g/litro⁶. Alguns processos, como a bidestilação ou a redestilação, melhoram a qualidade do produto. O grande desafio é o de identificar quais são os componentes mais importantes e em quais dosagens são necessários para atribuir o *bouquet* característico da aguardente. Vários pesquisadores estão atualmente, por meio de cromatógrafos e testes sensoriais, tentando determiná-las.

3. O MERCADO DE AGUARDENTE

O Preço

As baixas constantes no consumo da aguardente pura podem ser atribuídas ao aumento do consumo de cervejas, que em 1997 foi de 8,1 bilhões de litros, corresponde a 81,47% do volume total de bebidas alcoólicas. Com esse desempenho, a indústria brasileira de cerveja ficou entre as quatro maiores do mundo com um faturamento de US\$ 9 bilhões.

De maneira geral, o consumo *per capita* de cerveja (aproximadamente 50 litros/ano no caso brasileiro) é verificado entre todas as classes sociais e faixas etárias. O *boom* das cervejas aconteceu a partir de 1994 com a introdução do Plano Real e conseqüente aumento do poder aquisitivo da população. Beneficiados com os efeitos da estabilização da economia, o segmento teve seu consumo aumentado em 23% em 1995 (Anexo 5 – Gráfico 5.1 e 5.5). As cervejarias também são o ramo de bebidas que mais tem investido anualmente. Apenas em 1997 a indústria de cervejas investiu US\$ 1 bilhão, dos quais US\$ 245,2 milhões foram destinados à comunicação. Em segundo lugar, no mercado de bebidas alcoólicas, figuram as bebidas destiladas, dentre as quais a aguardente de cana-de-açúcar, que corresponde a 13% do volume dos alcoólicos. Os demais destilados, com um consumo de 219 milhões de litros em 1997, ficam com a fatia de 2,2%.

As bebidas alcoólicas tiveram variação de preços abaixo do IPC na maior parte do período, com exceção de 1995. Naquele ano, a aguardente e a cerveja tiveram variações superiores ao IPC (Anexo 5 – Gráfico 5.3.). Em 1996, o reajuste dos preços de todas as bebidas manteve-se abaixo do índice. Permaneceram abaixo também no ano seguinte, com as cervejas chegando a apresentar variação negativa. No período acumulado entre os meses de janeiro e outubro de 1998, as cervejas continuaram a apresentar variação negativa e mais acentuada que o IPC, enquanto os destilados tiveram variação acima do IPC.

⁶ Segundo a legislação nacional, pode-se adicionar até 30g/litro, sendo o produtor obrigado a informar no rótulo a expressão “pinga adoçada”.

A Produção

De acordo com dados da Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE) e da Datamark, foram produzidos 1,02 bilhão de litros em 1994 e, no ano seguinte, 1,05 bilhão de litros, com incremento de 2,94%. Em 1996, alcançou-se 1,09 bilhão de litros e, em 1997, a produção foi estimada em 1,30 bilhão de litros (Anexo 6 – Gráfico 6.1.).

O setor de aguardente tem uma organização industrial bastante heterogênea, agregando fabricantes e engarrafadoras, que comprem aguardente de terceiros. Também convivem nesse mercado empresas com grande escala de produção, ao lado de microfabricantes. Apesar da dispersão geográfica, as maiores indústrias estão localizadas nas regiões Sudeste e Nordeste do país, próximas, portanto, das principais áreas de cultivo da cana-de-açúcar, a matéria-prima base empregada no processo de produção da bebida.

Dos aproximadamente 1,30 bilhões de litros de aguardente produzidos no Brasil, o estado de São Paulo responde por cerca de 50%, sendo a sua maioria concentrada em grandes destilarias, com capacidade de até 350 mil litros por dia ou 70 milhões de litros por ano (Anexo 6 – Gráfico 6.2.). As médias correspondem a aproximadamente 50% da produção paulista, com uma capacidade média de 100 mil litros dia. Com poucas exceções, nos demais estados predomina a produção artesanal, realizada em pequenos alambiques (com produção inferior a 1000 litros por dia). Muitos desses alambiques não são legalizados.

A APACERJ (Associação dos Produtores de Aguardente de Cana do Estado do Rio de Janeiro) é responsável por aproximadamente 20 milhões de litros por ano. Outros estados que possuem produção são o da Paraíba, a Bahia e, por fim, o Rio Grande do Sul. A Associação Brasileira de Bebidas (ABRABE), criou o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha e Cachaça (PBDAC) com o intuito de melhorar a imagem do produto, ampliar a sua divulgação institucional e participação no mercado externo, atendendo aos mais rigorosos padrões internacionais de qualidade.

Praticamente não existem empresas de grande porte produtoras, com exceção da Ypióca. A grande maioria das empresas de grande porte são conhecidas como “engarrafadoras” ou standardizadoras (padronizadoras), este último nome dado porque comprem a cachaça com alto teor de álcool, diluem em água, filtram e adoçam com xarope de açúcar. Os pequenos alambiques produzem, não padronizam e engarrafam. O teor alcoólico neste caso varia, podendo chegar a 45%. Dada a grande importância do mercado paulista, algumas empresas, como a Pitu, montaram unidades no estado de São Paulo.

O Consumo

A aguardente é uma bebida consumida no Brasil, tendo sua origem através dos escravos vindos da África, que a usavam para curar a tristeza da sua sina. De lá para cá, o consumo cresceu, atingindo seu ápice na década de 70. Nos últimos dez anos, o consumo em litros vem decrescendo, com uma pequena recuperação no ano de 1999, já que os jovens não têm o costume de consumir a bebida como faziam seus pais. Além de trocarem a aguardente pela cerveja, há também o fator preconceito, que associa o seu consumo a pessoas de baixa renda. Os jovens sentem mais *status* consumindo uma lata de cerveja, em vez de uma dose de aguardente. A tradicional cachaça brasileira tem sido uma bebida muito consumida nas classes de renda mais baixa, principalmente em função do seu preço. Durante o ano, as vendas de algumas bebidas destiladas são influenciadas por fatores sazonais. No inverno, entre os meses de junho a setembro, a influência das temperaturas mais baixas é visível sobre o aumento do consumo de destilados. Na região Nordeste, segundo maior mercado consumidor de destilados, atrás somente do estado de São Paulo, a influência da temperatura é mínima. Nessa região, consomem-se bebidas destiladas e populares, sobretudo o conhaque e a aguardente de cana-de-açúcar, durante todo o ano (Anexo 6 – Gráfico 6.3).

As empresas destacam que as festas de final de ano e as festas juninas regionais ocasionam maior volume de compras de bebidas destiladas, fato que pode ser observado em todo o território brasileiro. A fidelidade dos consumidores por uma determinada marca limita-se ao consumo de bebidas destiladas de maior qualidade e valor agregado. Esse fenômeno não ocorre com as aguardentes de cana-de-açúcar. Com o forte de suas vendas concentrado nos bares populares, dificilmente são identificadas por suas marcas, sendo tratadas como *commodities*.

A Comercialização e Distribuição

Principal destilado no mercado brasileiro, em volume e valor, a aguardente de cana-de-açúcar teve um faturamento de US\$ 2,06 bilhões em 1997, segundo a ACNielsen. São Paulo é responsável por 43,8% desse faturamento, chegando a US\$ 518 milhões na Grande São Paulo e US\$ 379 milhões no interior de São Paulo.

As vendas internas de aguardente, segundo a metodologia adotada pela ACNielsen, não têm apresentado crescimento significativo. De acordo com dados dessa fonte, as vendas, em volume, diminuíram 9,06% entre 1994 e 1997. Em 1994, foram 418,98 milhões de litros e recuaram para 381,01 milhões em 1997. Em 1998 caíram um pouco mais, atingindo 367,45 milhões, conseguindo, em 1999, uma pequena recuperação de 4,5%, quando atingiram 384,26 milhões (Anexo 5 - Gráfico 5.2). O enfoque de marketing é direcionado não só ao consumidor final, mas também às distribuidoras de bebidas. Algumas empresas oferecem pós-venda diferenciado, tendo em sua equipe promotores que, juntamente com os vendedores das distribuidoras, realizam o trabalho "corpo a

corpo” nos pontos de venda. É nos pontos de venda que a marca do produto assume maior importância, já que os preços finais não têm uma diferença significativa entre os concorrentes. Por isso, é importante o esforço do marketing na mídia, para fixação da sua marca no mercado.

A venda de bebidas destiladas pelas indústrias pode ser feita diretamente para os pontos de venda ou intermediada por atacadistas e distribuidores de bebidas. Esses agentes têm participação significativa na distribuição e venda das bebidas alcoólicas destiladas no país. O relacionamento entre os distribuidores e as indústrias de destilados é diferente dos estabelecidos com as fabricantes de cervejas, sendo mais autônomos e independentes. São poucos os acordos de exclusividade, prevalecendo acordos comerciais com várias fabricantes de destilados, e não existem áreas de atuação rígidas, característica comum dos distribuidores de cervejas.

A curto prazo, o mercado é prejudicado por pequenos produtores, que trabalham com produtos ilegais e sem qualidade. Devido a isso, há uma guerra de preços, na qual esses produtores que burlam a lei têm levado vantagem em nível de quantidade.

As empresas do segmento vêm lançando nos anos mais recentes novas bebidas, especialmente nos segmentos de aguardente envelhecida, uísque e conhaques⁷, catuabas rum com sabores e aguardentes compostos. A diferenciação de produto por envelhecimento se constitui em um nicho de mercado a ser explorado. A mesma prática foi adotada pelo México, que diferenciou a tequila de acordo com o tempo de envelhecimento.

O Ambiente Organizacional e Institucional

A ABRABE (Associação Brasileira de Bebidas), é uma associação que visa a união e fortalecimento do setor, através de ações coletivas que visem o interesse da classe em todos os níveis: governamental, jurídico e mercadológico. A ABRABE tem desenvolvido ações que visam a unidade do setor, muito disperso, com pequenas empresas que oferecem produto com baixa qualidade e que trabalham na ilegalidade.

O Ministério da Agricultura computa a existência de cerca de 1,8 mil alambiques no Brasil. Mas estima que o número total de alambiques situe-se entre 30 mil e 40 mil. Isso significa que grande parte dos estabelecimentos seja clandestino. Os alambiques não regularizados têm como características gerais a pequena capacidade de produção, contribuindo com 10 a 20% da produção total de

⁷ O termo conhaque é empregado no Brasil para as bebidas destiladas compostas de alcatrão, gengibre, uva e cana-de-açúcar.

aguardente de cana-de-açúcar e são bastante dispersos, existindo em praticamente todos os estados do país. Algumas das razões que explicam esse elevado número de estabelecimentos ilegais são atribuídas à relativa facilidade de aquisição de matéria-prima e ao processo de produção da aguardente de cana-de-açúcar, já bem difundido no país. Outros fatores são o baixo investimento inicial e a alta incidência de impostos sobre o produto.

O Ministério da Agricultura, através do Programa Brasileiro para o Desenvolvimento da Aguardente de Cana (PBDAC), vem procurando estabelecer padrões de qualidade ao produto e encontrar formas para regularizar a situação dos fabricantes clandestinos. Com a ajuda do SEBRAE (Serviço de Apoio às Micros e Pequenas Empresas) e da Confederação Nacional da Indústria (CNI), o governo pretende levantar recursos para projetos de esclarecimento para que os produtores de cachaça se registrem e trabalhem em condições mínimas de higiene.

A indústria da bebida alcoólica no Brasil é uma das mais oneradas por impostos governamentais, gerando, com isso, um preço final ao consumidor muito elevado se comparado à aguardente produzida clandestinamente. Para se tornar competitiva, a Ypióca vem adotando, nos últimos dois anos, programas de qualidade que visem uma diminuição dos seus custos, para compensar a alta dos impostos, que correspondem a aproximadamente 50% do custo do produto.

Ultimamente, a tentativa das empresas tem sido a de introduzir a cachaça, em vez do uísque, em cerimônias e outras solenidades. Porém, não é um caminho fácil, dada a grande aceitação e tradição do uísque por todo o mundo. Assim, mesmo no Brasil, é difícil conseguir introduzir a cachaça até quando se trata da nossa tradicional caipirinha ou de outras batidas suaves. O investimento publicitário realizado sobre a aguardente tem crescido significativamente, ao contrário da maioria das bebidas alcoólicas, que tem apresentado decréscimo ou pequenos crescimentos nesses investimentos (Anexo 5 – Gráfico 5.4 e Tabela 5.1)

4. AS EXPORTAÇÕES

Essa tentativa de elevar o consumo se volta também para os mercados externos, buscando ampliar o nível de exportações da aguardente brasileira, hoje em modestos US\$ 7 milhões. O grande exemplo e impulso para tal estratégia veio da tequila, no México. Em pouco mais de dez anos, a tequila se tornou um caso de sucesso em exportações, dobrando a sua produção e exportando 65% do volume produzido.

Assim, o que se busca é presença nas recepções governamentais, um selo de qualidade para o produto e que se assuma perante o mundo o registro da cachaça como bebida tipicamente verde-amarela (assim como aconteceu no México e já é

mais do que conhecido no caso do champanhe francês, do uísque escocês, do saquê japonês, do rum cubano e da vodca russa). Basta lembrar que há um século atrás a reverenciada indústria de uísque escocesa era bastante desorganizada, cheia de falsificações e produções clandestinas de baixa qualidade, com uma grande desvalorização aos olhos estrangeiros. Tudo isso foi revertido, graças ao empenho dos produtores em regulamentar o setor.

Assim, no Brasil, os grandes produtores nacionais, munidos das melhores intenções, estão fazendo a sua parte. Começaram visitando destilarias na Grã-Bretanha, enfronhando-se nos caminhos já percorridos pelos especialistas com experiência na área. Analisaram detalhadamente o programa desenvolvido pelos mexicanos para agregar valor à tequila. Agora, os produtores nacionais partem para associações com engarrafadores externos para os seus produtos, marcam presença em feiras internacionais e já começam a abrir divisões em outros continentes, como é o caso da Ypióca, com o seu escritório em Lisboa. A tentativa de aumentar a participação das exportações na produção parece bastante promissora, dada a grande procura que tem existido pelos produtos. A grande preocupação está em selecionar os parceiros adequados para essas atividades.

O Mercado Internacional

O panorama global para a categoria de bebidas alcoólicas destiladas não é muito positivo. Na maioria dos países aumenta o consumo de cerveja e vinho, enquanto o consumo de destilados em geral vem declinando, face principalmente a restrições impostas sobre a propaganda e incentivos à comercialização, campanhas governamentais e outras tendências. De uma maneira geral, os chamados destilados marrons, normalmente envelhecidos e que sofrem uma tributação maior, têm sido os mais afetados em termos de volume de consumo, apesar de algumas categorias terem alcançado números maiores em termos de valor agregado.

Por outro lado, os chamados destilados brancos, que incluem rum, vodca, aguardentes não envelhecidas, produzidas a partir de matérias-primas como uvas, cana-de-açúcar e diversos cereais, geralmente conseguem manter seus volumes em níveis regionais e/ou aumentar suas participações no comércio exterior. Isso ocorre por se tratar de destilados mais versáteis para o consumo em misturas como refrigerantes, sucos de frutas e coquetéis em geral. Porém, a vodca, que de 1993 a 1995 apresentou aumento no seu consumo, vem sofrendo, a partir de 1996, uma crescente queda no seu consumo mundial (Anexo 6 – Tabela 6.2) . Outros destilados brancos, como a tequila, do México, a grappa, da Itália e o pisco chileno também buscam alcançar de maneira mais intensa os mercados externos, como acontece com a cachaça brasileira.

Exportações das Empresas Brasileiras

O governo brasileiro escolheu, entre outros produtos, a cachaça como prioridade para investimentos em pesquisa e qualificação para aumentar a qualidade e a competitividade do produto e assim aumentar a quantidade exportada. Embora não existam dados precisos, apenas 0,3% da cachaça nacional é exportada atualmente (Anexo 7 – Gráfico 7.1.).

Segundo especialistas do setor de bebidas, o momento é bastante favorável. A consultoria internacional Impact Databank, especializada no assunto, prevê que até 2002 a cachaça começará a entrar no que definem de “curva tequila”. Segundo eles, o mercado se alimenta por ciclos de consumo movidos a modismos. Depois do rum e da tequila, chegou a hora e a vez da caninha.

A venda de cachaça vem apresentando uma curva ascendente, embora lenta e gradual. O crescimento acontece tanto em volume quanto em valor. Porém, os valores ainda são insignificantes. Em 1995, as vendas externas somavam US\$ 5,7 milhões; em 1999 chegaram a quase US\$ 7,5 milhões. O volume movimentado pelo setor de bebidas anualmente no Brasil gira em torno de R\$ 1 bilhão, com 1,3 bilhões de litros comercializados, segundo estimativas. Esses dados são difíceis de serem obtidos com boa confiabilidade, visto que o segmento é muito pulverizado, com um número imenso de pequenos fabricantes de fundo de quintal (cerca de 30 mil em todo o país). Estima-se que 35% da produção seja informal.

O Programa Brasileiro para o Desenvolvimento da Aguardente de Cana vem trabalhando para derrubar o preconceito contra a bebida. Um argumento muito utilizado para tal é o de que a caninha é feita de matéria prima nobre, o caldo de cana, quando comparada, por exemplo, com o rum, feito a partir de um subproduto na obtenção do açúcar, o melaço. Já a tequila é um singelo destilado de um cacto, o Agave, típico das regiões desérticas daquele país e nem por isso deixou de ter boa aceitação e valorização no mercado. Tido por muitos como bebida barata, consumida apenas pelos desprovidos socialmente, a tequila revolucionou o seu conceito interno e externo, a partir de um marketing devidamente trabalhado, transformando-a em um drinque de festas finas e badaladas, tanto em Cancun quanto em Nova York e em vários outros pontos do mundo. O preço dela triplicou no mercado nos últimos anos, chegando-se a encontrar uma garrafa de tequila por até US\$ 50.

Os produtores brasileiros estão entusiasmados para adotar e incentivar medidas que alterem o atual quadro no Brasil. Nesse sentido, têm trabalhado junto aos órgãos públicos federais brasileiros, tentando mostrar o potencial da bebida brasileira no exterior. Grandes fabricantes, como os da Velho Barreiro e Pitu, além da própria Ypióca, começam a desenvolver marcas “premium”, sempre na linha de que o diferencial agrega valor ao original. Acrescidas da sigla “gold”, essas marcas buscam avançar no mercado internacional de aguardentes.

A Alemanha é o maior consumidor mundial, com 2 milhões de garrafas por ano, seguido muito à distância por Itália e Portugal, com um volume comprado em torno de 300 mil garrafas de 700 ml (Anexo 7 – Tabela 7.2.). A conquista desses mercados foi impulsionada pela boa aceitação da caipirinha. Muitas marcas anexam aos rótulos indicações sobre a forma ideal de prepará-la. Nos EUA ainda há resistências ao produto fora das comunidades de imigrantes nativos, além dos severos controles sobre as marcas já comercializadas por lá. O grande receio é o da contaminação.

Um dos apelos constantes dos fabricantes nacionais é justamente uma efetiva reestruturação desse segmento no país, melhorando a qualidade de produção, principalmente das empresas menores, de forma a poder melhorar a reputação do produto em geral. Capacitar o setor a fim de torná-lo competitivo, associado a iniciativas que valorizem a cachaça, a ponto de ser tomada pura (e não apenas misturada a frutas), podem ajudar a fixar um mercado para o produto no futuro.

Outro caminho possível e interessante é o das parcerias internacionais. Um exemplo disso é o da Pitu, com uma parceria que já dura cinco anos com a Underberg AG, em Berlim. Hoje essa parceria é responsável pela exportação de 2 milhões de litros a granel da empresa pernambucana, que são engarrafados e distribuídos na Alemanha pela Underberg. A marca "gold" da Pitu já está sendo comercializada na Europa por um preço acima de US\$ 12. Os importadores a compram por US\$ 1 o litro e o colocam no mercado por preços entre US\$ 5 e 12, dependendo da categoria.

Uma das tendências claras para o crescimento do mercado será a vitrine globalizada da Internet. É na rede mundial de computadores que diversos produtores artesanais, sem estrutura para distribuição de seus produtos, estão apostando para vencer o preconceito de transformar a aguardente de cana-de-açúcar em uma bebida aceita e consagrada internacionalmente.

No ramo da cachaça já existem algumas iniciativas para o comércio eletrônico dos produtos. Por exemplo, uma cooperativa de Minas Gerais constituiu uma loja virtual, com oferta inicial de 30 marcas de produtores artesanais. As vendas online, no atacado e no varejo, são feitas através de cartão de crédito. Outro serviço é uma franquia de lojas dedicadas à cachaça mineira. Essas unidades contam com *lay-out* padronizado e portes diferenciados para cada mercado, podendo ir de um simples quiosque de praia a elegantes boutiques de shopping.

A aguardente de cana-de-açúcar foi um dos 23 produtos incluídos no Programa de Novos Pólos de Exportação (PNPE) instituído, em 1991, pelo Ministério da Indústria, Comércio e Turismo. Por meio desse programa, produtos avaliados com potencial para conquistar mercados externos passam a contar com apoio mercadológico, financeiro e técnico de agentes como Proex (Programa de Financiamento às Exportações), BNDES, SEBRAE, Agência de Promoção de

Exportação (Apex), Banco do Brasil, Banco do Nordeste, Secex, INPI e Inmetro, entre outros. Na primeira etapa do programa, na qual foram selecionados dez produtos prioritários, a aguardente não integrou a lista, ficando para uma segunda fase.

Além de estratégias mais amplas de promoção de exportação, foram desenvolvidas iniciativas setoriais, como o Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Aguardente de Cana, Caninha ou Cachaça (PBDAC), lançado em 1997, que reúne fabricantes, ABRABE e órgãos governamentais, entre eles a Secex e o Ministério da Agricultura. O objetivo desse programa, além de fomentar a exportação, é conquistar o reconhecimento interno da aguardente de cana-de-açúcar.

Uma das modificações foi o nome do produto no mercado. A legislação brasileira possibilitava, até recentemente, a existência de dois nomes para a aguardente cuja matéria-prima básica é a cana-de-açúcar: cachaça, destilado do melaço; e caninha, destilado direto da cana-de-açúcar. Como no exterior, a bebida brasileira é popularmente conhecida como cachaça, empresários e agentes do governo concordam que a diferenciação não era necessária nem conveniente, passando-se assim a utilizar apenas o termo cachaça.

A Ypioca foi a primeira empresa a exportar aguardente em 1968 e ainda hoje figura entre as principais empresas exportadoras. A líder nas exportações é a Indústria Müller. Para o mercado externo, o preço, a qualidade e o investimento na formação da marca junto aos distribuidores exclusivos de bebidas são seu grande diferencial.

A conquista do mercado externo se iniciou já na década de 60 (Anexo 7 – Tabela 7.3.), quando o então presidente, Paulo Telles, por intermédio de seu amigo e cônsul da Alemanha, Arthur Wichman, fechou a primeira venda de Ypióca para a Alemanha. Foi a primeira exportação de aguardente de uma empresa brasileira. A partir daí a empresa não parou mais de exportar. Hoje as exportações representam mais de 5% do faturamento da empresa e a meta é atingir a médio prazo 12% a 15% das vendas destinadas ao mercado externo.

Hoje a Ypióca exporta para mais de 20 países, podendo-se citar: Estados Unidos, Canadá, Argentina, Chile, Portugal, Espanha, Bélgica, França, Inglaterra, Alemanha, Áustria, Suíça, Holanda, Dinamarca, Itália, Anodorra, Grécia, Israel, Índia, China, Japão e Singapura. Nesses países, a Ypióca já está exposta em supermercados e lojas de produtos alimentícios. Além disso, a empresa tem participado ativamente de feiras internacionais, como a SIAL, em Paris, e a ANUGA, na Alemanha, divulgando cada vez mais os seus produtos no mercado internacional.

5. QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

Há um mercado internacional a ser explorado pela empresa, sendo que as expectativas tanto a curto prazo quanto a longo prazo, são muito promissoras. A valorização do seu produto no mercado externo poderá trazer ao mercado interno uma inversão de valores, tirando a imagem de um produto de grandes preconceitos, para uma imagem mais elitizada. Uma outra oportunidade a ser explorada no mercado interno e externo é fazer com que o público jovem e o feminino consumam a bebida alterada como coquetéis. A Ypióca, pioneira na estratégia de tornar a cachaça um produto global, enfrenta alguns desafios que serão a seguir explorados.

- 1) A caipirinha é considerada o oitavo “drink” mais conhecido no exterior, o que demonstra um grande potencial para crescimento no mercado externo. Embora com programas específicos como o Pró-Cachaça, a qualidade desejada da cachaça nacional ainda depende de incentivos e de pesquisa para que atinja os padrões já alcançados por outras bebidas destiladas. Como reverter no curto prazo restrições de demanda diante de um consumidor global exigente e ainda conseguir competir com as outras bebidas do mercado de destilados? Que ações junto ao consumidor internacional poderiam ser sugeridas?
- 2) O mercado interno e o mercado externo são bastante diferentes em termos de posicionamento. A demanda no mercado interno é sensível a preço, competindo com outros tipos de bebidas como a cerveja. No externo, por ser produto de alto valor adicionado, competindo com outras bebidas destiladas. Pode-se pensar no mercado interno como sendo homogêneo? Essas estratégias podem coexistir na organização? Justifique se seria estrategicamente mais interessante focar somente no mercado externo.
- 3) A empresa opera com capacidade ociosa e, portanto, não tem problemas de expandir sua produção. Outra alternativa é a diversificação da linha de produtos para outros tipos de bebidas, uma estratégia predominante nas empresas deste setor. A Ypióca já produz as aguardentes de embalagem de bolso *Ypióca Sport* e *Sapupara*, Caipirinhas *Tropical Drinks* e a Água Mineral *Naturágua*. Esses produtos também podem ser explorados no seu canal de distribuição para o exterior? Que outros produtos e canais de distribuição poderiam ser utilizados?
- 4) Um dos motivos alegados para a recente fusão entre a Antarctica e a Brahma foi a necessidade dessas empresas se tornarem competitivas no mercado global. Uma associação, parceria ou mesmo fusão com outra empresa produtora de aguardente pode ser também uma estratégia interessante? Buscar parceiros internacionais para seus negócios pode ser uma alternativa?
- 5) A saga da família Telles no comando da empresa é, sem dúvida, um dos fatores de seu sucesso que se perpetua por quatro gerações, desde a fundação da empresa em 1846. Nesse período, o mundo mudou muito e tende a mudar

mais rapidamente. Mesmo que a questão acionária já esteja equacionada e o seu sucessor em vias de ser definido, como você analisa esta questão da sucessão na Ypióca?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- **Gazeta Mercantil.** "Agora a cachaça espera ganhar mercado". 10 de Novembro de 1999, Empresas & Carreiras, p.C-8.
- **Gazeta Mercantil.** "Mineiros abastecem internet com cachaça". 3 de Janeiro de 2000, Empresas & Carreiras, p. C-4.
- **Gazeta mercantil.** "Itália briga para proteger sua grappa". 18 de Janeiro de 2000, Legislação, p. A-8.
- **Gazeta mercantil.** "Capixabas investem na cachaça premium". 13 de Junho de 2000, Finanças & Mercado, p. B-20.
- **Gazeta Mercantil.** "Produtores buscam qualidade para cachaça industrial". 15 de Junho de 2000, Interior Paulista p. 6.
- LEITE, José Sobreira. **Ypióca – Sua história Minha vida.** Editora Tipoprogresso, outubro de 1996, Fortaleza – Ceará.
- NICOLINI, Elizete. **Análise Setorial. Bebidas Destiladas.** Panorama Setorial e Gazeta Mercantil. Janeiro de 1999.
- **Revista Distribuição.** "Quatro décadas de uma boa idéia". Julho de 2000 p. 86 e 87.
- **Revista Distribuição.** "Frio aquece as vendas". Abril de 2000 p. 22 a 37.
- **Revista Época.** "Um suave perfume de mulher". 24 de Abril de 2000 p. 72.
- **Revista Supermercado Moderno.** Junho 1999. Publicação Grupo Lund. p. 80.

OUTRAS REFERÊNCIAS

- www.ypioca.com.br
- www.ampaq.com.br
- www.cachaca.com
- www.imbl.com.br
- www.valeverde.com.br
- www.aduaneiras.com.br
- www.pitu.com.br
- www.mdic.gov.br/secex
- www.tatuzinho.com.br

NOTAS DE APOIO DIDÁTICO

Este caso pode ser utilizado em treinamento de executivos do segmento de comércio exterior ou de bebidas e no ensino de cursos de graduação e pós-graduação nas áreas de estratégias, gestão, comércio internacional e agribusiness. Como estratégia de ensino, o caso pode ser aplicado como complemento na parte teórica dos cursos, bem como discussão de caso em grupos, proporcionando uma aplicação prática ao tema.

O caso pode ser utilizado nas disciplinas de Teoria das Organizações, Gestão Empresarial, Planejamento e Estratégia Empresarial, Comportamento Organizacional, Marketing e Canais de Distribuição, na medida em que trata da questão fundamental do suprimento de matéria-prima, promover produtos, inovações nos canais tradicionais de distribuição e tratamento dos consumidores. Discute ainda as estratégias empresariais e sua formulação, implementação e acompanhamento. Apropria-se também para disciplinas de Organização Industrial,

ao tratar dos padrões de concorrência, das estratégias competitivas das empresas e da busca de lucros diferenciais, além de introduzir a questão da integração vertical versus terceirização e das parcerias internacionais. O presente caso trata ainda das estratégias de inovação nos canais de distribuição, buscando diferenciar produtos, seja no mercado nacional seja no mercado internacional. Além disso, abre uma discussão sobre possibilidades e necessidade ou não de fusões, de maneira a tornar a empresa mais competitiva no cenário nacional e internacional.

APROFUNDAMENTO TEÓRICO

Temas que podem ser explorados teoricamente:

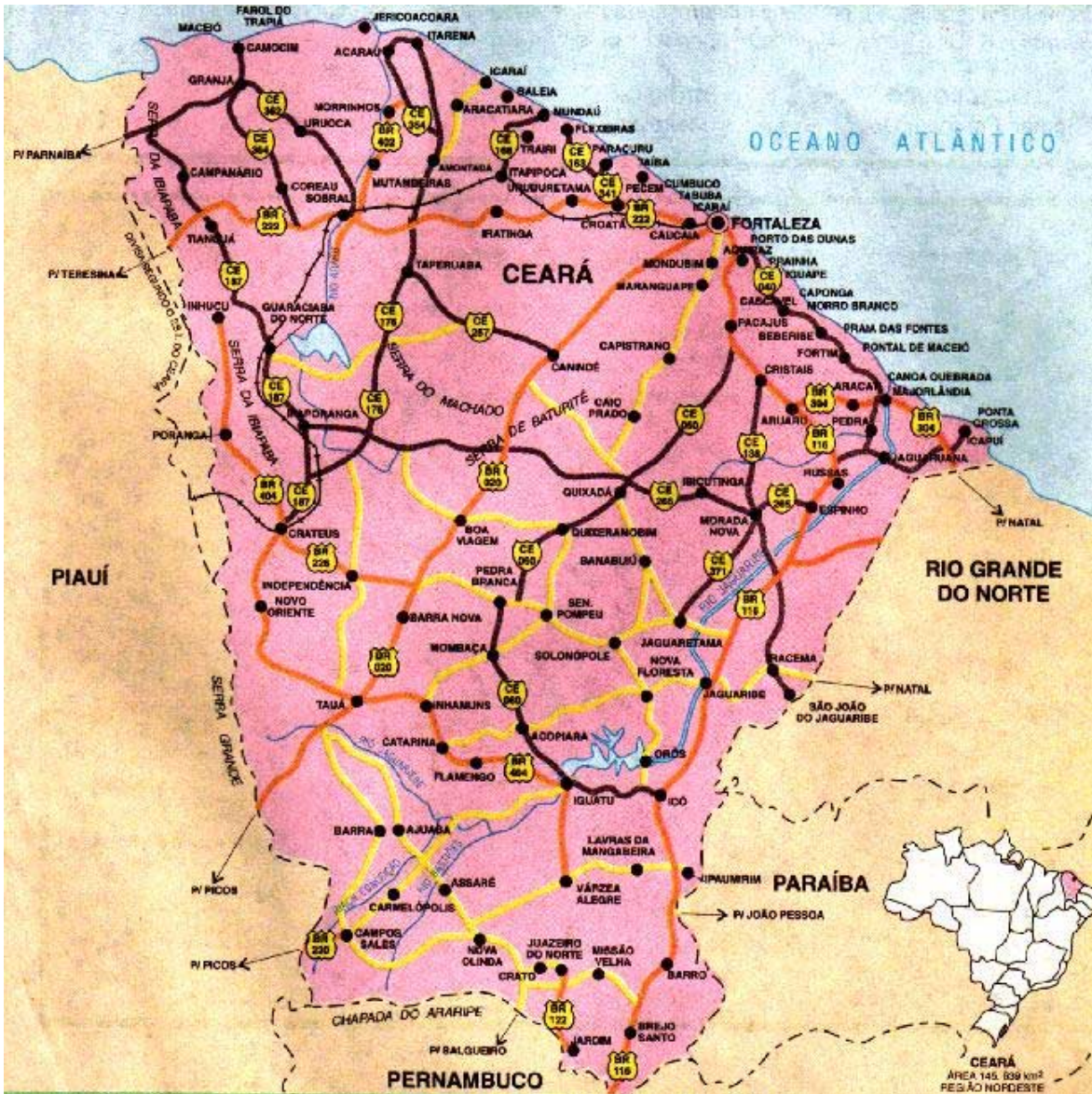
- Empresas familiares
- Marketing
- Canal de Distribuição
- Diversificação
- Integração Vertical
- Fusões e aquisições

PARA MAIORES INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

<http://www.ypioca.com.br>

Anexo 1A:

Mapa do Estado do Ceará



Anexo 1B: O Grupo Ypióca

Figura 1.1. As Fábricas (Estado do Ceará):



Maranguape



Pecém



Acarape







Pindoretama

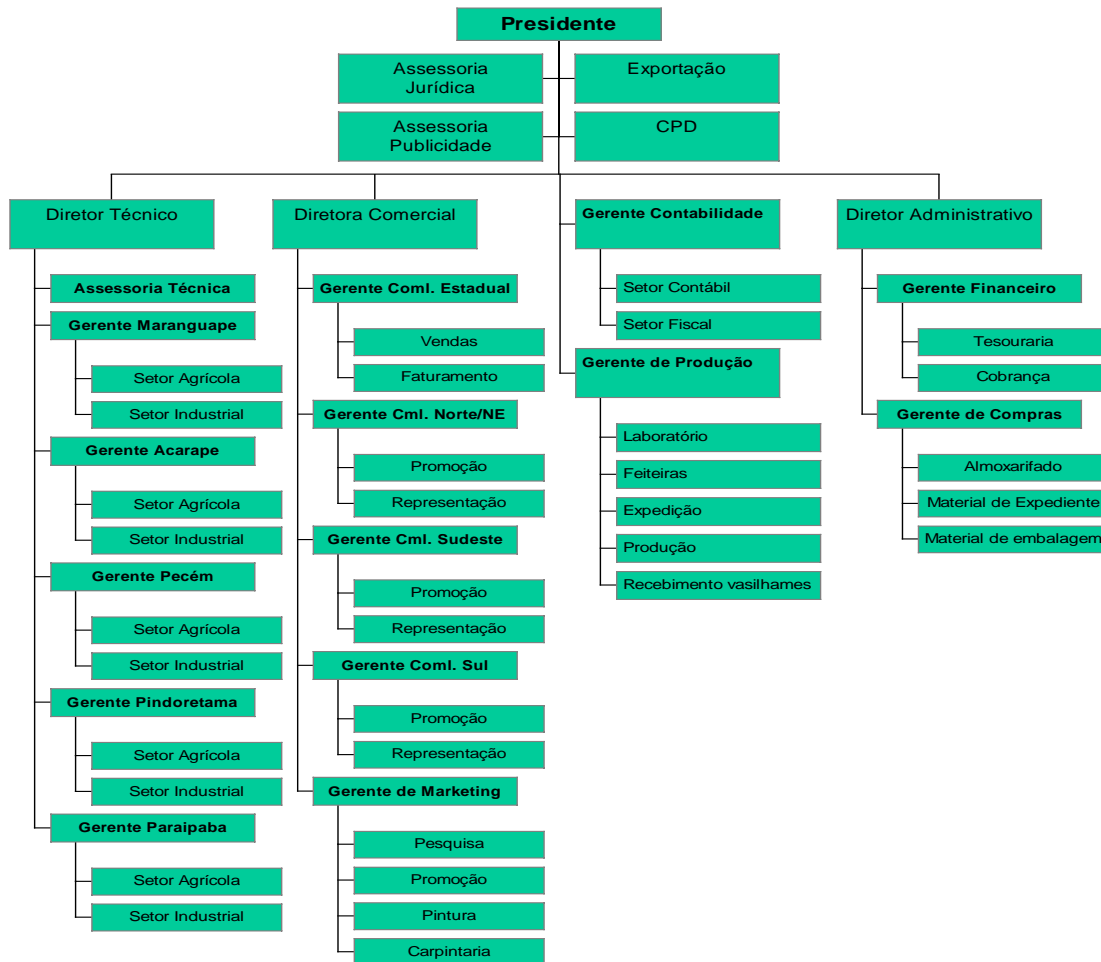


Paraipaba

Figura 1.2. Os Presidentes:

| | | | |
|---|---|--|---|
|  |  |  |  |
| Dário Telles de Menezes (1846) | Dário Borges Telles (1900) | Paulo Campos Telles (1929) | Everardo Ferreira Telles (1968) |

Anexo 2: Organograma da Empresa



Anexo 3: Os Produtos da Ypióca



**Aguardente de Cana-de-Açúcar
Ouro e Prata**



**Drinks
Batida de Limão, Maracujá e
Tangerina**



**Aguardente de Cana-de-Açúcar
Envelhecida em Tonéis de Madeira**



Aguardente de Caju



**Aguardente de cana-de-açúcar
Frascos de PVC de 200ml**



**Ypióca 150 anos
Aguardente envelhecida 6 anos**



Naturágua Água Minera

Anexo 4: A Aguardente

Figura 4.1. Características de uma Aguardente Segundo a Legislação.

| | |
|---------------------------|---|
| Teor Alcoólico | de 38% a 54%; |
| Acidez Volátil | máximo de 150 mg ácido acético/100 ml a 100% de álcool |
| Aldeídos Totais | máximo de 30 mg aldeído acético/100 ml a 100% de álcool |
| Esteres Totais | máximo de 200 mg de Acetato de Etila/100 ml a 100% de álcool e mínimo de 30,0 mg. |
| Furfurol | máximo de 5 mg de Furfurol/100 ml a 100% de álcool |
| Álcoois Superiores Totais | máximo de Álcool Superior/300 mg a 100% de álcool anidro |
| Metanol | máximo de 0,25 ml de Metanol/100 ml a 100% de álcool anidro |
| Cobre | máximo de 5 mg de Cobre/litro |

Obs: O somatório desses elementos não pode ser inferior a 200 mg/100 ml a 100% de álcool (pinga purificada). É importante frisar que este padrão legal não atesta a qualidade dos produtos, apenas atende um padrão de toxicidade aceitável.

Figura 4.2. Fluxograma de Produção

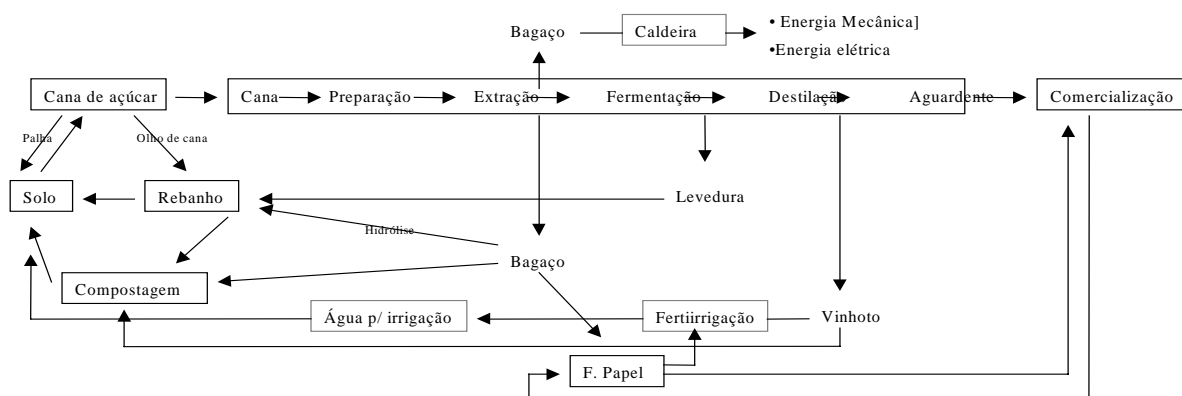
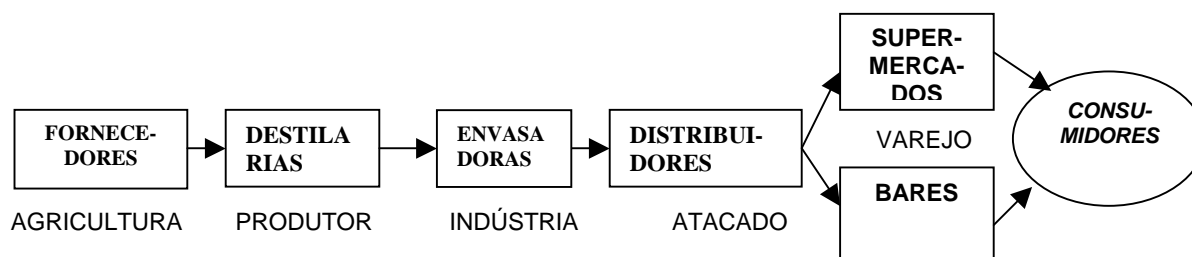
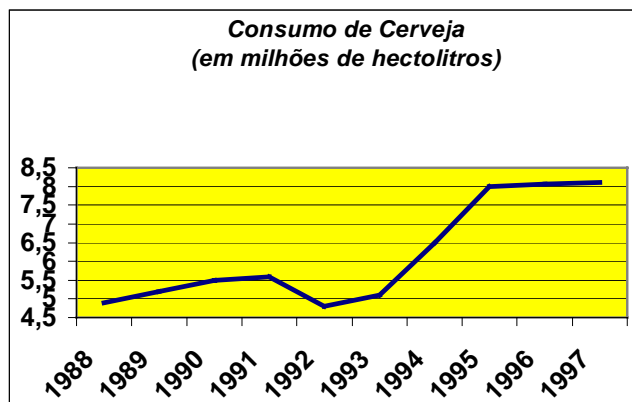


Figura 4.3. Desenho do Sistema Agroindustrial da Aguardente



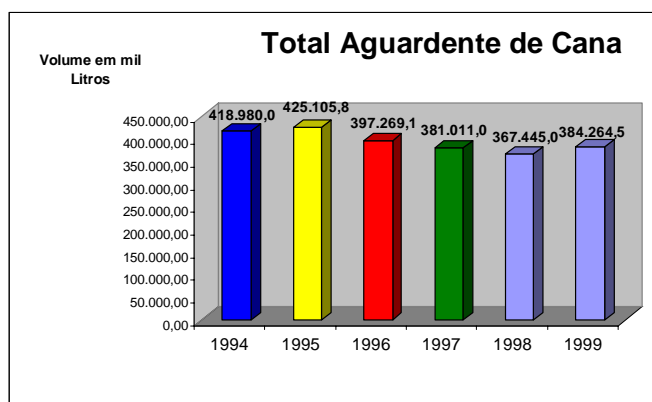
Anexo 5: A Aguardente e o Mercado de Bebidas

Gráfico 5.1. Consumo de Cerveja



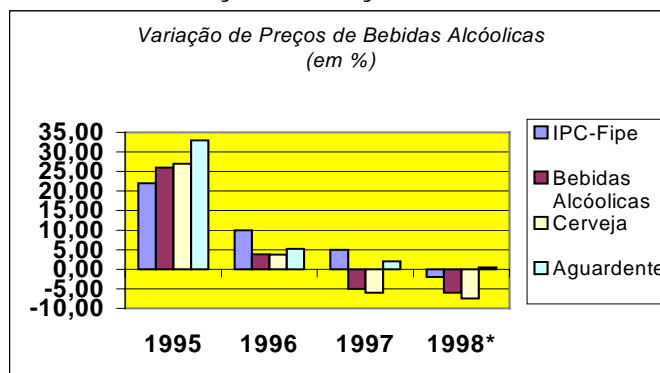
Fonte: Sindicerv, ACNielsen e Panorama Setorial.

Gráfico 5.2. Vendas de Aguardente



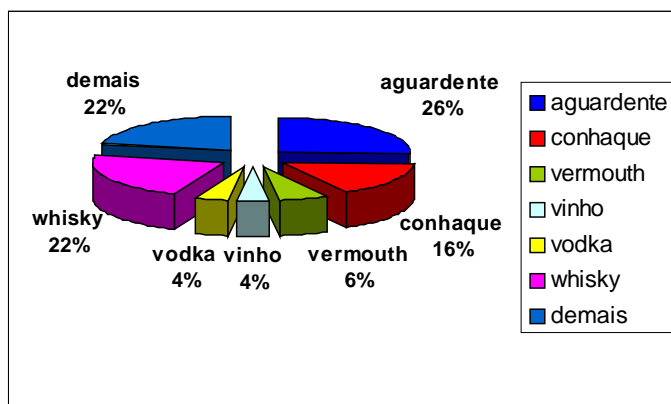
Fonte: ACNielsen.

Gráfico 5.3. Variação de Preços de Bebidas Alcoólicas.

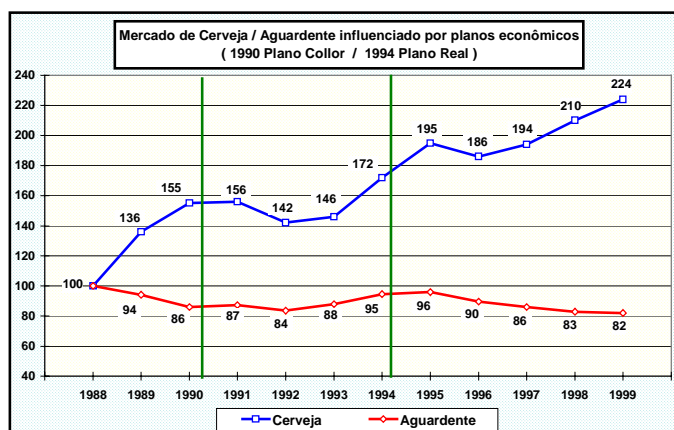


Fonte: Fipe e Panorama Setorial da Gazeta Mercantil.

* Acumulado de Janeiro a Outubro

Gráfico 5.4 – Investimento Publicitário – 1997 (Bebidas Alcoólicas s/ Cerveja)

Fonte: Tendências NIELSEN

Gráfico 5.5 – Mercado de Cerveja/Aguardente influenciado por Planos econômicos

Fonte: Tendências NIELSEN

**Tabela 5.1 – Investimento Publicitário – Bebidas Alcoólicas
Em US\$ Milhões – Ranking 1997**

| | 1996 | 1997 | Evolução % |
|------------------|-------|-------|------------|
| Cerveja | 158,1 | 168,7 | 6,7 |
| Aguardente | 8,4 | 10,9 | 30,3 |
| Whisky | 13,9 | 8,6 | -37,8 |
| Conhaque | 6,6 | 6,2 | -6,6 |
| Rum | 4 | 4,6 | 14,7 |
| Bitter/Aperitivo | 3,9 | 2,9 | -25,7 |
| Vermouth | 2,2 | 2,4 | 9,7 |
| Vodka | 4,2 | 1,6 | -61,5 |
| Vinho | 2 | 1,5 | -21,6 |
| Sidra/Champanhe | 0,2 | 0,7 | 195,3 |
| Licor | 1 | 0,6 | -42,2 |

Fonte: Tendências Nielsen

Tabela 5.2 –Ranking das 20 maiores Categorias em Faturamento
Valores em US\$ Bilhões - Média/Bimestre

| Categoria | Evoluções | | | | | |
|-------------------------|-----------|-------|-------|---------|---------|---------|
| | 1996 | 1997 | 1998 | 97 X 96 | 98 X 97 | 98 X 96 |
| Cerveja | 1.501 | 1.470 | 1.475 | -2,10% | 0,30% | -1,80% |
| Refrigerante | 1.277 | 1.239 | 1.255 | -3,00% | 1,30% | -1,70% |
| Cigarro | 0.934 | 0.878 | 0.809 | -6,10% | -7,80% | -13,40% |
| Aguardente de Cana | 0.359 | 0.343 | 0.321 | -4,40% | -6,40% | -10,50% |
| Bolacha / Biscoito | 0.296 | 0.323 | 0.329 | 8,80% | 1,90% | 10,90% |
| Café em pó | 0.258 | 0.273 | 0.270 | 5,90% | -1,00% | 4,80% |
| Óleo e Azeite | 0.203 | 0.209 | 0.236 | 2,90% | 13,20% | 16,50% |
| Chocolate | 0.197 | 0.202 | 0.174 | 2,60% | -13,80% | -11,60% |
| Leite Asséptico | 0.144 | 0.188 | 0.224 | 31,10% | 19,10% | 56,20% |
| Sabão e Det. P/ roupa | 0.156 | 0.169 | 0.172 | 8,20% | 1,90% | 10,30% |
| Açúcar | 0.197 | 0.160 | 0.148 | -18,60% | -7,80% | -25,00% |
| Papel Higiênico | 0.137 | 0.132 | 0.129 | -3,20% | -2,70% | -5,80% |
| Salgadinho p/ Aperitivo | 0.106 | 0.125 | 0.085 | 18,00% | -32,70% | -20,50% |
| Massa alimentícia | 0.129 | 0.124 | 0.124 | -4,20% | 0,10% | -4,00% |
| logurte | 0.117 | 0.122 | 0.120 | 4,00% | -1,80% | 2,10% |
| Sorvete | 0.126 | 0.120 | 0.119 | -4,60% | -0,60% | -5,10% |
| Leite em Pó | 0.122 | 0.113 | 0.109 | -6,80% | -3,70% | -10,20% |
| Shampoo | 0.096 | 0.106 | .107 | 10,10% | 0,80% | 11,00% |
| Margarina | 0.103 | 0.103 | 0.103 | 0,10% | 0,30% | 0,50% |
| Whisky | 0.104 | 0.103 | 0.095 | -1,60% | -7,50% | -9,00% |

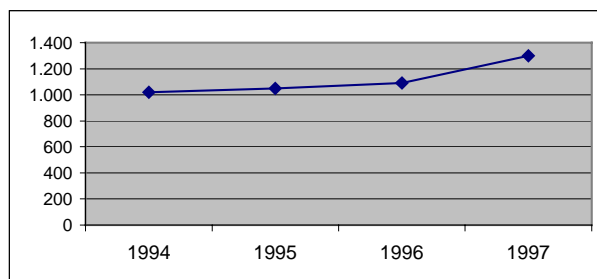
Fonte: Tendências NIELSEN.

Anexo 6: O Mercado Nacional de Aguardente

- Brasileiros consumiram 1,3 bilhão de litros em 1999
- No Brasil, há mais de 5 mil produtores de cachaça
- O setor movimenta cerca de R\$ 1 bilhão por ano
- Emprega 400 mil pessoas
- As exportações atingem 60 países

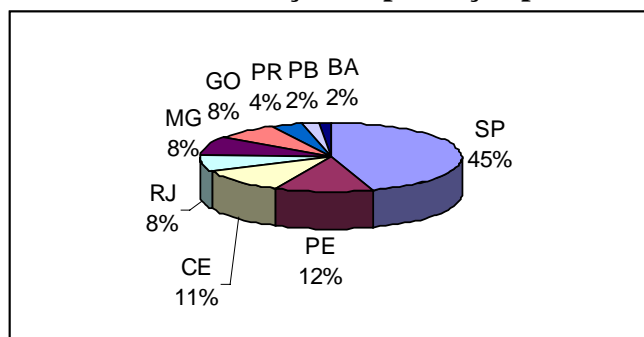
Fonte: Revista Época, 24 de abril de 2000.

Gráficos 6.1. Produção anual total (em milhões de litros).



Fonte: ABRABE.

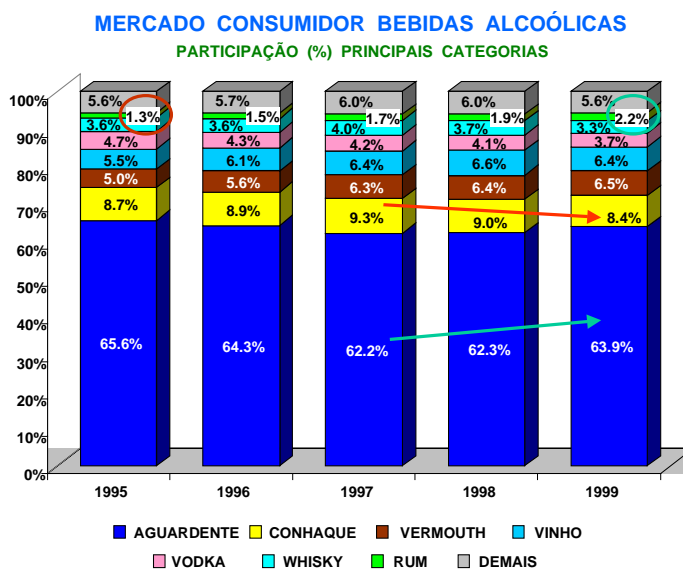
Gráfico 6.2. Distribuição da produção por estado.



Fonte: ABRABE.

Obs: 75% da produção encontra-se com as grandes e médias e 25% pulverizado entre as micro e pequenas empresas.

Gráfico 6.3. Mercado consumidor de bebidas alcoólicas



Fonte: Nielsen

Meta de produção brasileira:

A meta é elevar a participação do setor de 0,4% da produção nacional para 12% até o ano de 2002.

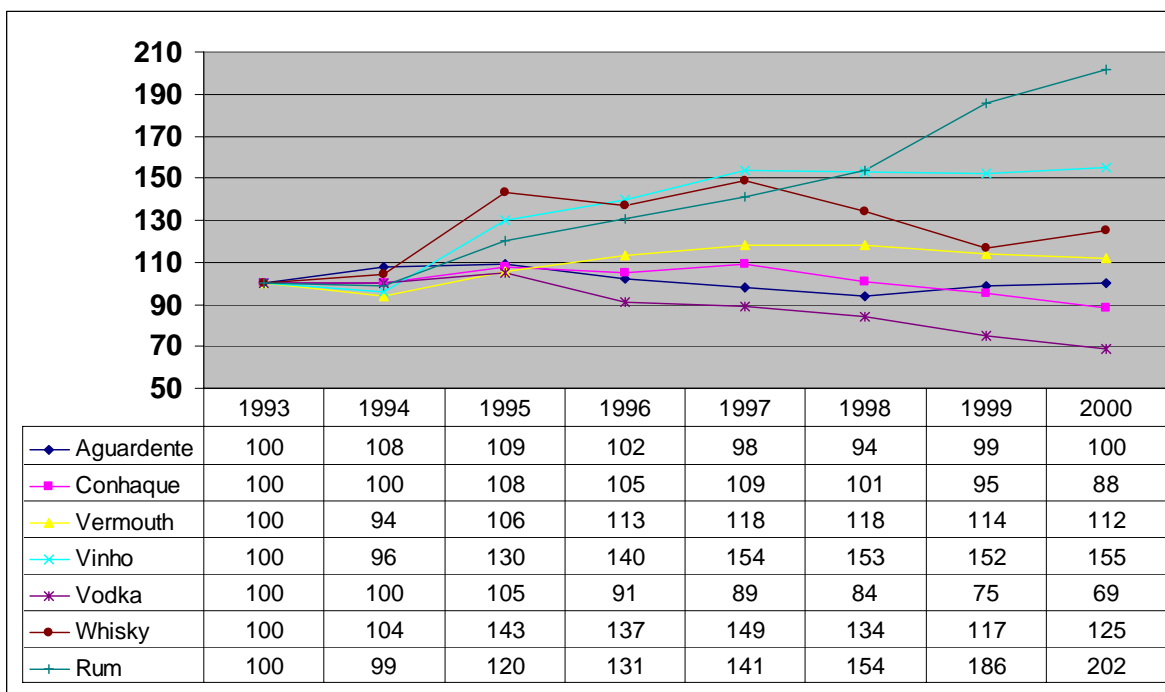
Fonte: ABRABE.

Tabela 6.1. Posição no Mercado Nacional por Área de Atuação:

| <u>ÁREA I</u> AL, BA, CE, PB, PE, RN E SE | <u>ÁREA II</u> ES, MG E INTERIOR RJ | <u>ÁREA III</u> GRANDE RJ | <u>ÁREA IV</u> GRANDE SÃO PAULO | <u>ÁREA V</u> INTERIOR SÃO PAULO | <u>ÁREA VI</u> PR, SC E RS | <u>ÁREA VII</u> AC, AP, AM, MT, MS, DF, GO, MA, PA, PI, RO, RR E TO |
|--|---|---|---|---|--|--|
| 1 Caninha 51 2 Pitu 3 Ypioca 5 Velho Barreiro | 1 Caninha 51 2 Velho Barreiro 3 Ypioca 3 Caninha da Roça 4 3 Fazendas 5 Chora Rita | 1 Caninha da Roça 2 Caninha 51 3 Velho Barreiro 4 Paduana 5 Ypioca | 1 Caninha 51 2 Velho Barreiro 3 Cavalinho 4 Ypioca 5 3 Fazendas | 1 Caninha 51 2 Velho Barreiro 3 Oncinha 4 Ypioca 5 Vila Velha | 1 Caninha 51 2 Velho Barreiro 3 7 Campos 4 Caninha Jamel 5 Oncinha | 1 Caninha 51 2 Caninha Jamel 3 Velho Barreiro 4 Caninha da Roça 5 Ypioca 6 Caninha 29 7 Chora Rita |

Fonte: Revista Distribuição, abril de 2000.

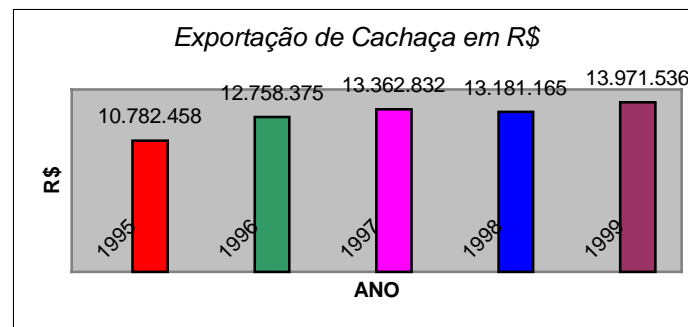
Tabela 6.2. Brasil – Mercado Consumidor de Bebidas alcoólicas
Evolução do Consumo – Ano base 1993=100%



Fonte: Nielsen.

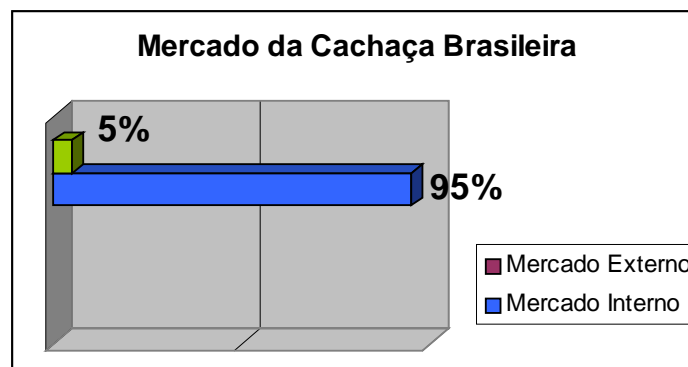
Anexo 7: O Mercado Externo de Aguardente

Gráfico 7.1. Exportação de Cachaça em R\$



Fonte: Gazeta Mercantil, 10 de novembro de 1999.

Gráfico 7.2. Mercado da Cachaça Brasileira



Fonte: Grupo Ypióca.

Tabela 7.1. Tabela de Preços dos Drinks dos restaurantes de Düsseldorf, Alemanha

| <u>Dose</u> | <u>Em R\$</u> |
|-------------------------|---------------|
| Caipirinha | 14 |
| Margarita | 12 |
| Cuba Libre | 11 |
| Daiquiri Bacardi | 11 |
| Chivas Regal | 10 |
| Glenfiddich | 9 |
| Johnny Walker Red Label | 8 |
| Tequila Gold | 6 |
| Conhaque | 5 |
| Gordon Gin | 5 |
| Tequila | 5 |

Fonte: Revista Época, 24 de abril de 2000.

Tabela 7.2. Os Maiores Compradores de Cachaça (Volume em garrafas de 0,7 litro por ano)

| <u>País</u> | <u>Volume</u> |
|-------------|---------------|
| Alemanha | 2.000.000 |
| Itália | 350.000 |
| Portugal | 300.000 |
| Japão | 60.000 |
| França | 50.000 |
| Espanha | 40.000 |

Fonte: Grupo Ypióca.

Tabela 7.3. Início das Exportações das Empresas Nacionais.

| <u>Empresa</u> | <u>Ano de Início</u> |
|-----------------|----------------------|
| Ypióca | 1968 |
| Pitú | 1972 |
| Nega Fulô | 1980 |
| Cia Muller (51) | 1989 |

Fonte: CMB.

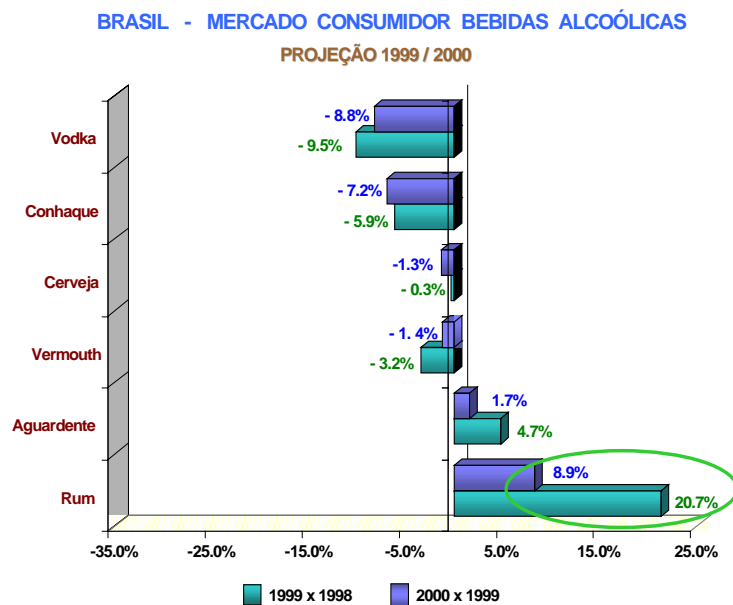
Meta de exportação:

A exportação de cachaça deverá ter este ano um aumento de 6% em relação ao ano passado, chegando aos US\$ 7,3 milhões, números considerados ainda tímidos. A meta é chegar aos US \$100 milhões nos próximos dez anos.

Fonte: ABRABE.

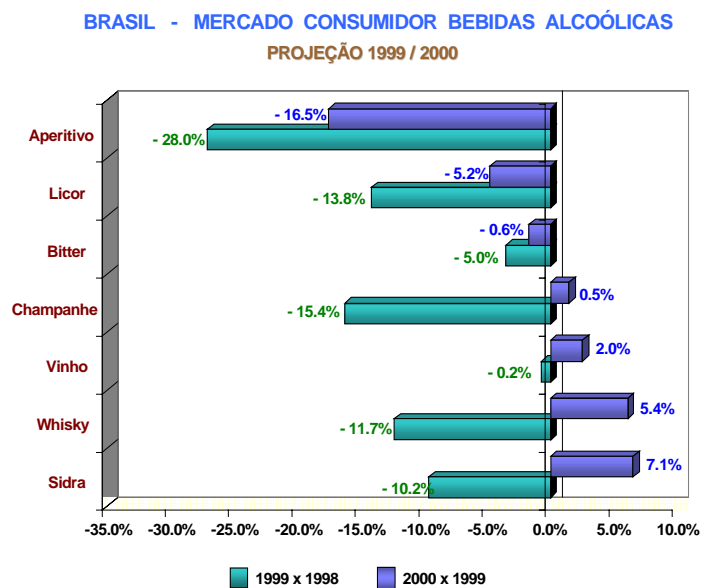
Anexo 8: Mercado Consumidor de bebidas alcoólicas

Gráfico 8.1. Mercado Consumidor de bebidas alcoólicas



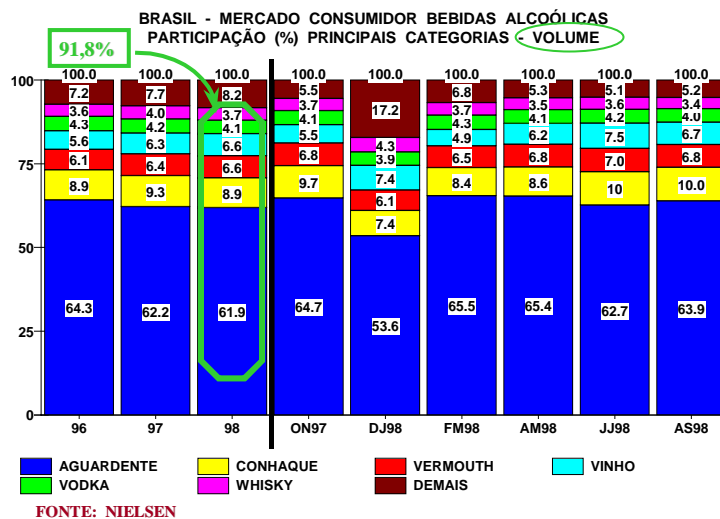
Fonte: Nielsen

Gráfico 8.2. Mercado Consumidor de bebidas alcoólicas



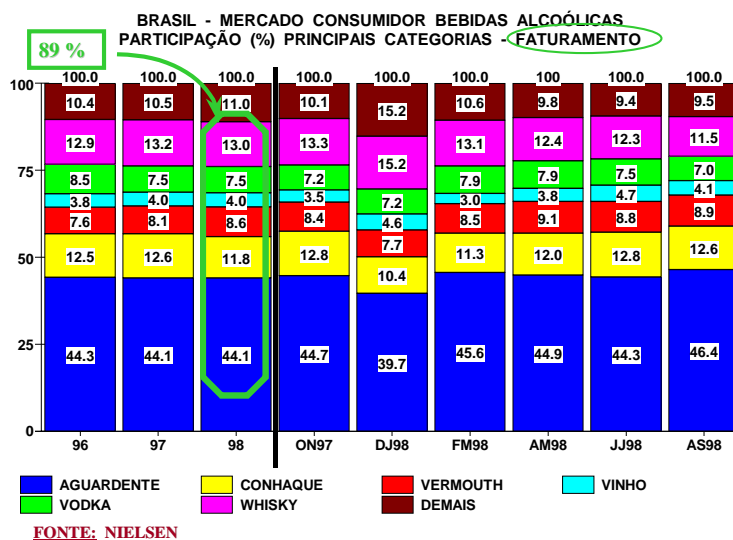
Fonte: Nielsen

Gráfico 8.3. Mercado Consumidor de Bebidas Alcoólicas



Fonte: Nielsen.

Gráfico 8.4. Mercado da Cachaça Brasileira



Fonte: Nielsen.

Anexo 9: Dados Financeiros da Empresa

Tabela 9.1. ANÁLISE DOS BALANÇOS (unidades = mil R\$)

ATIVO

| | 1997 | 1998 | 1999 |
|----------------------------|--------------|---------------|---------------|
| Disponível | 168 | 147 | 17.589* |
| Cientes | 2.028 | 2.005 | 2.384 |
| Realizável a Curto Prazo | 1.239 | 2.655 | 172 |
| Estoque | 1.667 | 2.211 | 2.880 |
| Total Circulante | 5.102 | 7.018 | 23.025 |
| Realizável a Longo Prazo** | - | - | 642 |
| Imobilizado | 3.391 | 5.155 | 7.012 |
| Investimento | 324 | 323 | 305 |
| Total do Permanente | 3.715 | 5.478 | 7.317 |
| Total de Ativos | 8.817 | 12.496 | 30.984 |

* há uma injeção de recursos muito grande de empréstimos de longo prazo (R\$15 milhões aproximadamente) para financiamento de capital de giro.

** Realizável a Longo Prazo = total de direitos a receber + total de empréstimos a pessoas ligadas.

PASSIVO

| | 1997 | 1998 | 1999 |
|--|--------------|---------------|---------------|
| Fornecedores | 328 | 1.145 | 2.230 |
| Obrigações Trabalhistas | 378 | 774 | 603 |
| Contas a pagar | 780 | 1.168 | 1.318 |
| Total Circulante | 1.486 | 3.087 | 4.151 |
| Empréstimo | - | - | 15.591* |
| Obrigações com acionistas | - | - | 545 |
| Total do Exigível a Longo Prazo | - | - | 16.136 |
| Patrimônio Líquido | 7.331 | 9.409 | 10.697 |
| Total de Passivos | 8.817 | 12.496 | 30.984 |

* Há uma injeção de recursos muito grande de empréstimos de longo prazo (R\$15 milhões aproximadamente) para financiamento de capital de giro.

Tabela 9.2. – ANÁLISE DOS DEMONSTRATIVOS DE RESULTADO (unidades = mil R\$)

| | 1997 | 1998 | 1999 |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Receita Bruta | 31.311 | 29.065 | 27.594 |
| (-) Deduções e Impostos | 8.547 | 8.572 | 7.357 |
| Receita Líquida | 22.764 | 20.493 | 20.237 |
| (-) Custo dos produtos vendidos | 16.685 | 13.353 | 10.790 |
| Resultado Bruto | 6.078 | 7.140 | 9.447 |
| (-) Despesas operacionais | 4.168 | 4.382 | 7.628* |
| Resultado da operação | 1.910 | 2.758 | 1.819 |
| (-) Despesa financeira líquida | 68 | 298 | 191 |
| (+) resultado de participação | 41 | 139 | 17 |
| (-) outras** | 597 | 834 | 548 |
| Resultado Líquido | 1.286 | 1.765 | 1.097 |

* Alto crescimento em função de Despesas de Manutenção no valor de 3.627

**Outras = Total de provisões.

Tabela 9.3. – ÍNDICES

| | Conceito | 1997 | 1998 | 1999 |
|--------------------------------------|--|-------------|-------------|-------------|
| Estrutura | | | | |
| Endividamento | Quanto representa o capital de terceiros sobre o total do capital próprio | 20% | 33% | 52% |
| Imobilização | Quanto reais a empresa aplicou no Ativo Permanente para cada R\$1,00 de Patrimônio Líquido | 42% | 44% | 24% |
| Liquidez | | | | |
| Liquidez Corrente | Quanto a empresa possui de Ativo Circulante para cada R\$1,00 de Passivo Circulante | 3,43 | 2,27 | 5,54 |
| Prazo médio de renovação de estoques | Em quantos dias a empresa gira seu estoque no período | 19 dias | 28 dias | 38 dias |
| Prazo médio de recebimento de vendas | Tempo médio de recebimento das vendas | 24 dias | 25 dias | 31 dias |
| Rentabilidade | | | | |
| Rentabilidade Patrimonial | Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 de capital próprio investido, em média, no exercício | 17,54% | 18,76% | 10,26% |
| Margem Líquida | Quanto a empresa obtém de lucro para cada R\$100,00 vendido | 5,65% | 8,61% | 5,42% |
| Giro do Ativo | Quanto a empresa vendeu para cada R\$1,00 de Investimento Total | 2,58 | 1,64 | 1,32 |
| Crescimento | | | | |
| Das Vendas | Quanto as vendas estão crescendo/decrescendo em relação ao ano base | 100% | -7% | -12% |
| Do Patrimônio Líquido | Quanto o Patrimônio Líquido está crescendo/decrescendo em relação ao ano base | 100% | 28% | 46% |
| Do Ativo Total | Quanto o Ativo Total está crescendo/decrescendo em relação ao ano base | 100% | 42% | 75% |
| Custos e Despesas | | | | |
| Custo de produção sobre receita | Quanto os custos de produção representam sobre o total da receita | 12,97% | 7,57% | 9,84% |
| Despesas operacionais sobre receita | Quanto as despesas operacionais representam sobre o total da receita | 3,24% | 2,48% | 6,95% |

9.4. – COMENTÁRIOS

- **Endividamento:** a empresa apresentava em 1997 um endividamento bastante baixo (20%), tendo um pequeno crescimento em 1998 (33%) passando para 52% em 1999.
- **Imobilização:** a empresa apresenta um índice de imobilização bastante baixo (42%) e que foi ainda mais reduzido em 1999 (24%).
- **Liquidez Corrente:** excelente, embora com uma pequena queda em 1998, mas com um crescimento ainda maior em 1999.
- **Prazo médio de renovação de estoque:** a empresa está girando o seu estoque em aproximadamente um mês, com um pequeno crescimento no último ano.
- **Prazo médio de recebimento de vendas:** a empresa recebe suas vendas num prazo médio de 28 dias.
- **Rentabilidade Patrimonial:** a empresa estava tendo um retorno sobre o seu patrimônio líquido compatível com taxa de aplicação nos dois primeiros anos, tendo, porém, uma queda significativa no terceiro ano.
- **Margem Líquida:** a margem líquida apresenta-se bastante razoável, com um aumento em 1998, retornando em 1999 ao nível de 1997.
- **Giro do ativo:** tendo em vista que as vendas sofreram pequena queda em relação ao ano anterior (de 1998 para 1999), houve uma redução no giro do ativo de 1,64 para 1,32.
- **Crescimento das Vendas:** as vendas vêm apresentando um decréscimo significativo, o que acaba comprometendo o giro do ativo.
- **Crescimento do Patrimônio Líquido:** o patrimônio líquido vem apresentando um crescimento razoável em função da lucratividade no período.
- **Crescimento do Ativo Total:** a empresa apresenta um elevado crescimento nos seus ativos, em especial em 1999, em função do grande empréstimo de longo prazo obtido.

NOTA: Para apuração dos indicadores “Endividamento, Giro do Ativo e Crescimento do Ativo Total”, expurgou-se o passivo de empréstimo de longo prazo no valor de R\$15.591 mil, em razão do referido empréstimo encontrar-se integralmente aplicado com cláusula de liquidez imediata.