
Relatório Executivo de Pesquisa

O Risco e a
Internacionalização
das Cervejarias
Artesanais
Brasileiras

MSc. Fabricio Stocker
Dr. Gustavo Abib

Curitiba, 15/02/17



CONTEXTUALIZAÇÃO

A recente inovação tecnológica e a presença de um número crescente de pessoas com experiência em negócios internacionais vêm facilitando a aprendizagem e aumentando a rede de relacionamentos entre as empresas multinacionais e as pequenas e médias empresas internacionalizadas. Com isso novos empreendimentos com recursos limitados começam a competir e conseguem alcançar o sucesso no cenário internacional.

A indústria de bebidas no Brasil figura-se como o 3º maior produtor de cervejas do mundo, porém o mercado doméstico está concentrado em apenas 4 grandes corporações, que juntas são responsáveis por 99% de toda a produção nacional. Mesmo sendo um ambiente altamente competitivo e dominado por grandes empresas, nos últimos anos, pequenos empreendimentos tem surgido e vem despontando como potenciais players do mercado cervejeiro – as microcervejarias artesanais.

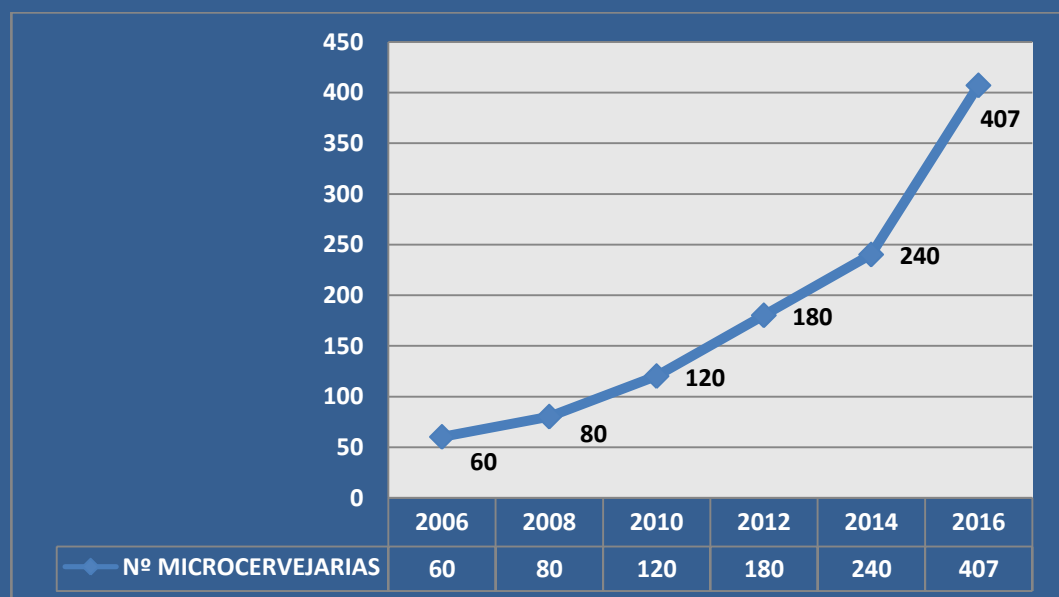
*O **objetivo desta pesquisa** de mestrado foi analisar o gerenciamento do risco no processo de internacionalização de empresas Born globals de origem brasileira. Para tanto, foi realizado estudo qualitativo de casos múltiplos com 7 microcervejarias artesanais, em razão da relevância e crescimento deste setor, mesmo em um ambiente altamente competitivo como no caso da indústria de bebidas do Brasil.*

Apresentando uma evolução de 570% nos últimos 10 anos (conforme ilustrado no Gráfico 1), as microcervejarias artesanais no Brasil representam aproximadamente 1% em volume de produção e cerca de 2,5% em faturamento no setor de cervejas do país. Mas o destaque maior tem sido nas inúmeras premiações internacionais, participações em festivais, produções colaborativas com cervejarias estrangeiras, dando assim oportunidade para as microcervejarias

artesanais brasileiras se desenvolverem também no mercado mundial, mesmo sendo pequenas empresas e com pouco tempo de fundação.

De acordo com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA, 2016) existem no Brasil 407 microcervejarias artesanais, e dentre essas, algumas cervejarias mesmo que com pouco tempo de atuação, já possuem intenção ou estão em processo de internacionalização, seja com exportação direta ou indireta da produção, parcerias e alianças estratégicas para produção e distribuição, terceirização e importação de produtos, entre outras estratégias de internacionalização.

Gráfico 1 – Evolução das Microcervejarias no Brasil na Última Década



FONTE: Elaborado pelo autor com base na Abracerva (2017).

Com a oferta de um produto diferenciado, seja na inclusão de itens na matéria prima da cerveja, especiarias, ingredientes nacionais e locais, inovação no processo de produção e na maneira de gestão do negócio, as

microcervejarias artesanais vêm conquistando espaço e tem um crescimento superior do que as cervejarias tradicionais.

O reconhecimento e posicionamento das microcervejarias brasileiras são vistos por meio de inúmeros festivais nacionais e internacionais cujas premiações são destinadas as jovens empresas entrantes no negócio e que aos poucos estão ajudando a estampar marcas brasileiras no mercado internacional. Estes são os casos das microcervejarias artesanais internacionalizadas, cuja operação de produção e distribuição deixa de ter o foco somente regional e passa a seguir um plano de atuação internacional.

RESULTADOS DA PESQUISA

Assim como o número de cervejarias aumentou consideravelmente na última década, todo o contexto de profissionalização, educação, disponibilidade de matéria-prima e equipamentos para o setor cervejeiro

As cervejarias artesanais a partir do momento em que começaram a funcionar como fábricas, se preocuparam com o desenvolvimento e sustentabilidade do negócio, com a inovação e diferenciação do produto e com a difusão da nova cultura cervejeira

teve um grande aumento, o que antigamente exigia que os profissionais fossem para outros países para se profissionalizar e para comprar materiais.

A experiência internacional de muitos empreendedores, ou seja, o **background** internacional

figura-se como um fator revelador ao surgimento das jovens cervejarias que tiveram intenção de se internacionalizar em pouco tempo. O que se

percebeu em muitos dos casos é a ênfase dos fundadores ao argumentarem que o negócio, ainda que tenha surgido de um hobby, não é visto dessa forma.

Outra característica encontrada nas empresas estudadas é fato de serem micro e pequenas empresas, e terem sido criadas com baixo investimento, geralmente com recursos próprios (herança, valores de verbas rescisórias de empregos anteriores, poupança e empréstimos de pessoa física), ou seja, o investimento no negócio é inicialmente baixo e também por essa razão é um fator limitador no desenvolvimento do negócio.

Um fator limitante destacado pelas empresas é a capacidade produtiva, ainda muito menor que a demanda de produtos para abastecimento do mercado local e internacional e também a falta de acesso a incentivos governamentais e de investimento, fazendo com que as empresas tenham que planejar e custear o seu crescimento com o seu próprio capital.

Sobre o mercado cervejeiro nacional e o desenvolvimento das capacidades internas das cervejarias, os próprios entrevistados argumentam que é um processo de amadurecimento, onde as organizações precisam ainda melhorar suas práticas de negócio, práticas comerciais, práticas produtivas e aí sim, com consistência e eficiência produtiva, poderão se preparar para a internacionalização.

De acordo o Sebrae-RS é uma questão de tempo para que o setor das cervejarias artesanais, com a solidificação das associações estaduais de cervejarias e a união do setor, projetos maiores sejam criados e com isso o setor cresça ainda mais e consiga alçar novos desafios frente ao mercado internacional.

Produção Colaborativa e os Networks

Durante as entrevistas, visitas às fábricas e observação nos festivais cervejeiros, o uso de produção colaborativa entre as cervejarias ficou muito evidente. Diversos rótulos e cervejarias de diferentes lugares utilizam dessa estratégia para compartilhar recursos, trocar experiências e auxiliarem no fortalecimento das marcas.

O que pode se observar é que as cervejarias que tem a prática de produção colaborativa acabam acumulando mais experiência e possivelmente se tornam mais competentes nas suas práticas de negócio e isso é evidenciado pelas ações de internacionalização que geralmente surgem após as parcerias e produções colaborativas.

Na produção colaborativa, as empresas compartilham receitas e seus processos produtivos, unem recursos e competências para produção e compartilham os riscos e lucros dessa parceria empresarial.

O ambiente das cervejarias ainda que altamente competitivo entre os grandes players do mercado, figura-se como cooperativo quando se trata das pequenas e médias empresas, fortalecendo dessa forma uma rede de relações mais forte e com mais colaborações, sejam entre as cervejarias nacionais ou internacionais.

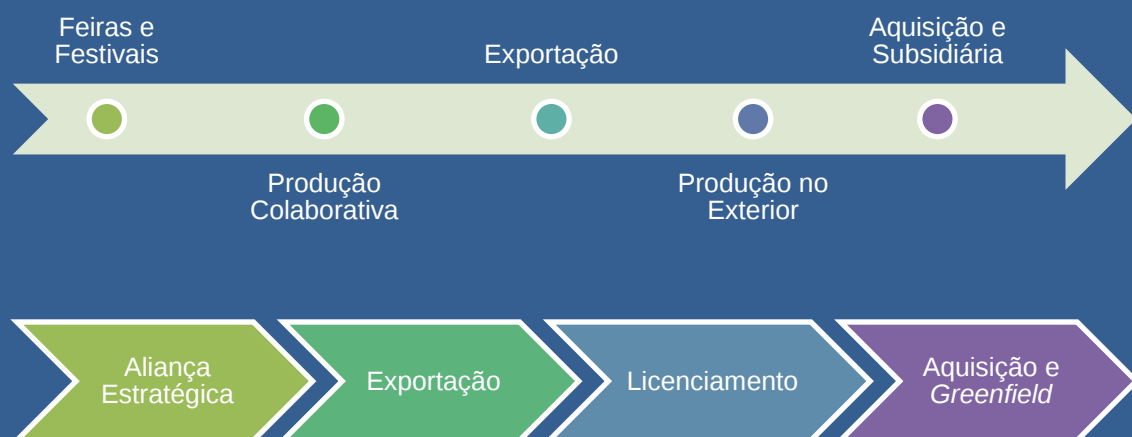
O uso da rede de relacionamentos internacional para alavancar o processo de internacionalização das empresas e a influência dos networks pode ser observada em diferentes momentos da internacionalização das cervejarias, seja durante os festivais nacionais e internacionais que as empresas participam, a realização de produções colaborativas que ajudam

no estreitamento das relações entre os parceiros e por fim com os contatos com importadores e distribuidores que irão auxiliar no processo de exportação.

A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS

Conforme pode observar na Figura 5, na representação do processo de internacionalização das cervejarias estudadas, os primeiros passos seguidos por essas empresas são por meio de participação em feiras e festivais internacionais, onde ocorrem os primeiros contatos e fortalecimento da marca no exterior, após isso parcerias são realizadas e ocorrem as produções colaborativas, podendo utilizar tanto a unidade fabril da cervejaria brasileira como da cervejaria estrangeira.

FIGURA 1 - O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS CERVEJARIAS ESTUDADAS



FONTE: O autor (2017).

A partir desse momento temos a exportação, que em alguns casos foi realizada de forma esporádica e em outros já é feita de forma contínua, em seguida a produção realizada totalmente no exterior,

representando um relacionamento e confiança maior no parceiro internacional, podendo ainda ocorrer processos de importação dessa cerveja produzida no exterior, e por fim a utilização das estratégias de aquisição e implantação de subsidiárias no exterior, havendo disponibilidade de investimentos maiores e abertura do capital da empresa.

O RISCO NA INTERNACIONALIZAÇÃO

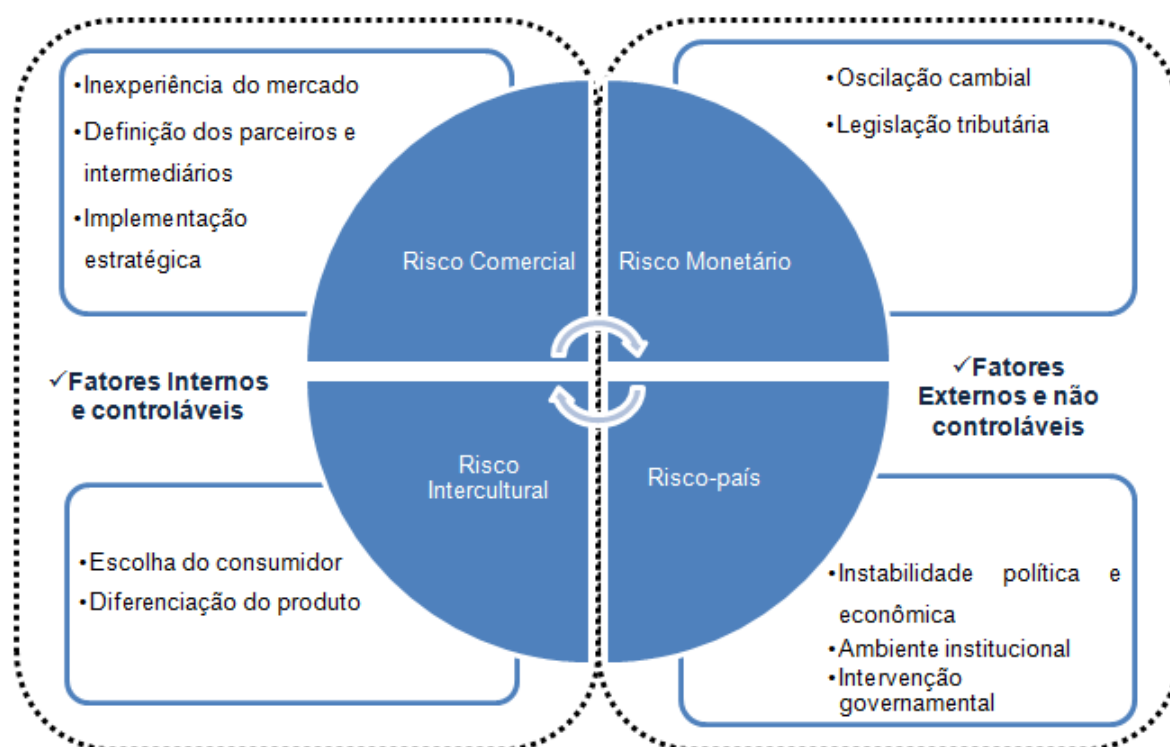
Durante o processo de internacionalização diversos fatores precisam ser analisados pelas empresas a fim de evitar prejuízos e fracassos no projeto de expansão internacional, dentre eles um ponto relevante é a identificação e compreensão dos potenciais riscos envolvidos no contexto internacional.

Com relação aos riscos envolvidos nos processos de internacionalização das empresas estudadas, uma ênfase maior é dada aos fatores de risco monetário, como oscilação cambial, legislação tributária, operações financeiras, e aos fatores de risco relacionados ao país, como instabilidade política e econômica, intervenção governamental, burocracia e o próprio ambiente institucional. Além desses riscos, fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados, porém na visão dos empreendedores, esses riscos exercem uma influência menor nas estratégias e nos processos decisórios dessas organizações

Na percepção dos entrevistados, os fatores de risco comercial e cultural, por serem possíveis de serem controlados / gerenciados pela organização, estes fatores pertencem a um agrupamento maior de “Fatores internos” enquanto o risco monetário e risco-país pertencem ao agrupamento de “Fatores externos” onde a empresa consegue identificar,

acompanhar e reagir, porém sem possibilidade de gerenciamento para estes riscos. Baseado nisso, a Figura 2 foi adaptada para uma nova classificação dos riscos nos negócios internacionais.

Figura 2 – A Percepção sobre a classificação dos Riscos dos Negócios Internacionais



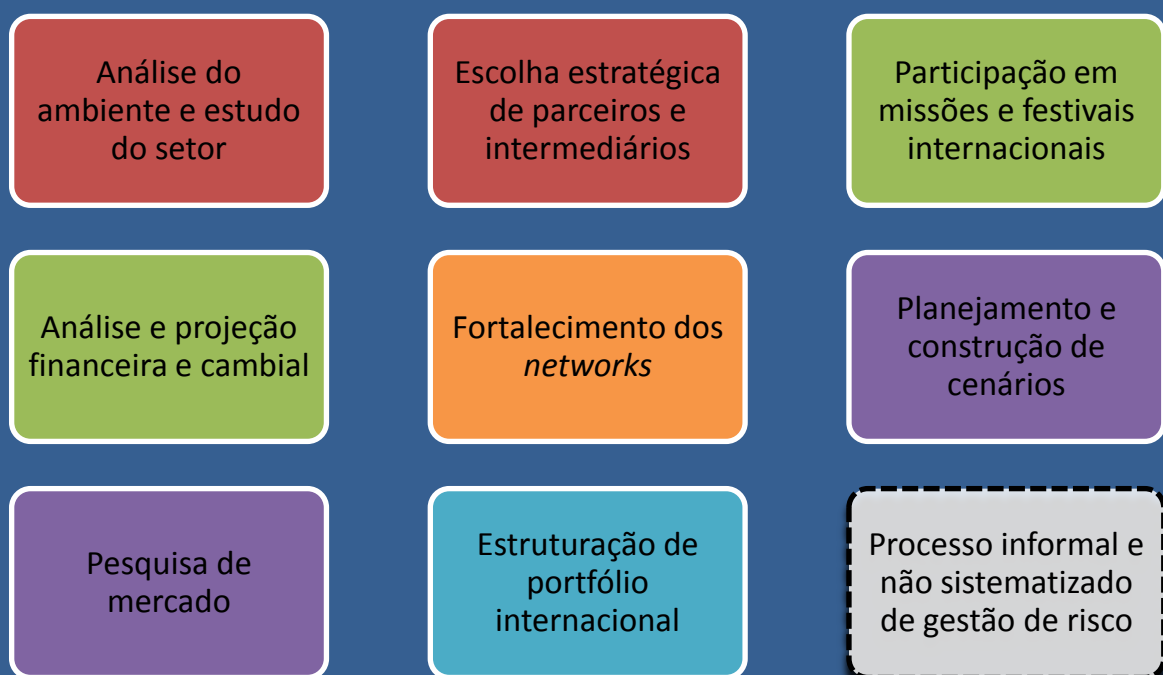
FONTE: Adaptado de CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER (2010) com base na pesquisa.

Além de identificar e compreender os riscos envolvidos nessas operações, os gestores das empresas que pretendem se internacionalizar precisam pensar em ações e estratégias para o gerenciamento dos riscos. No Quadro 1 são apresentadas as principais ações e estratégias de mitigação ao risco desenvolvidas pelas empresas estudadas.

Dentre as ações realizadas, a análise do ambiente, estudo do setor e pesquisa de mercado foram as mais utilizadas pela maioria das empresas. Essas

atividades de análise e pesquisa ajudam os gestores das empresas na identificação dos riscos e no planejamento de outras ações de gerenciamento, como por exemplo, a estruturação de portfólio de produtos internacional, necessidade de fortalecimento das redes de relacionamento – os *networks*, e a escolha estratégia de parceiros e intermediários, principalmente nas operações internacionais.

Quadro 1 - Principais Ações e Estratégias de Mitigação ao Risco



FONTE: Dados da pesquisa.

Ainda que não tenha sido identificado nas empresas ações sistematizadas e formais para o gerenciamento do risco, pode-se concluir que o simples fato de considerar as fases de identificação, análise e classificação, já indica um processo de gerenciamento de risco, visto que conhecendo os fatores de risco presentes no seu contexto, o processo decisório bem como o delineamento estratégico será influenciado por essas percepções e o processo de internacionalização poderá vir ocorrer de forma acelerada.

Além disso, durante a fase de identificação dos fatores de risco percebidos pelos empreendedores das microcervejarias Born globals, notou-se uma maior propensão ao risco e um nível de planejamento superior aos demais pequenos empreendimentos tradicionais. O que na visão dos entrevistados, demonstra que ao interessar-se em entrar em um ambiente altamente competitivo e ainda explorar não somente o mercado doméstico, mas também o mercado internacional demanda uma preparação maior dos empreendimentos Born globals e dessa forma, toda e qualquer atividade internacional pretendida além de estar envolvida em um nível de risco maior também exige um comprometimento e demanda recursos e tempo maior no seu planejamento.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se percebeu neste estudo realizado com as microcervejarias é a forte influência do fundador na propensão ao desenvolvimento internacional do negócio, ao considerar que os empreendedores e fundadores das empresas Born globals, ao possuir uma experiência internacional anterior à concepção do negócio, demonstram um nível de ambição e motivação maior para a atividade internacional do negócio.

Com relação à caracterização do ambiente das microcervejarias artesanais evidenciou-se que a rápida internacionalização é motivada também pelo foco na inovação e criatividade nos processos produtivos das cervejarias brasileiras, que notoriamente investem na diferenciação dos produtos em busca de um potencial de atuação global.

Na comparação entre o processo de internacionalização das empresas *Born globals* com as demais PMEs, fica evidente que as empresas estudadas possuem uma motivação estratégica proativa, com uma gestão comprometida e com a visão internacional desde a sua fundação. No seu processo de expansão, as empresas estudadas utilizam do forte relacionamento com os networks e tem foco em mercados de ponta onde o mercado cervejeiro já tem uma certa maturidade e exige produtos de alta qualidade.

O processo de internacionalização das cervejarias estudadas mostrou-se planejado e estruturado e vem como resultado de um processo de intenção desde a concepção do negócio.

É possível concluir ainda que, a utilização dos networks, sejam por meio das relações comerciais formais ou informais, que são desenvolvidas nos novos mercados, com as parcerias de produção, participação em festivais e missões internacionais, representam um aumento na facilidade de internacionalização, e o uso desses networks funciona também como um redutor da percepção de risco por parte dos empreendedores das empresas *Born Globals*.

Com relação aos riscos envolvidos nos processos de internacionalização das empresas estudadas, uma ênfase maior é dada aos fatores de risco monetário, como oscilação cambial, legislação tributária, operações financeiras, e aos fatores de risco relacionados ao país, como instabilidade política e econômica, intervenção governamental, burocracia e o próprio ambiente institucional. Além desses riscos, fatores de riscos comerciais e interculturais também foram identificados, porém

na visão dos empreendedores, esses riscos exercem uma influência menor nas estratégias e nos processos decisórios dessas organizações.

Agradecimentos:

1. Indústria de Malte da Cooperativa Agroindustrial Agrária (PR);
2. Projeto “Pólo Cervejeiro” do SEBRAE RS;
3. Organização do Festival Brasileiro de Cervejas de Blumenau (SC);
4. Organização da South Beer Cup – Edição 2016;
5. As Microcervejarias artesanais participantes desta pesquisa;
6. Agradecimento aos inúmeros entrevistados, mestres cervejeiros, *home brewers, sommelier* e consultores de cervejas;
7. Grupo de pesquisa de Estratégia e Processo Decisório do PPGADM-UFPR;

Autores

MSc. Fabricio Stocker

Doutorando em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP). Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR), Pós-MBA em Executive Management pela London Business School - University of London - UK. Dedicar-se a atividades de pesquisa e docência no ensino superior, presencial e EAD, com ênfase em Estratégia, Processo Decisório, Gestão de Pessoas e Negócios Internacionais.

Currículo Lattes:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4838165H1>

Dr. Gustavo Abib

Possui graduação em Administração de Empresas pela Universidade Estadual de Londrina (1999), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Paraná (2006) e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. É professor adjunto da UFPR e atua em cursos de graduação e pós graduação, com ampla experiência na área de Administração, com ênfase em Sistemas de Informações, Planejamento Estratégico e Recursos Humanos.

Currículo Lattes:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4750999Y6>