

Claude Ménard • Maria Sylvia Macchione Saes
Vivian Lara dos Santos Silva • Emmanuel Raynaud

ORGANIZADORES

ECONOMIA DAS ORGANIZAÇÕES

FORMAS PLURAIS E DESAFIOS

AUTORES

Alfredo José Machado Neto
Anelise Krauspenhar Pinto
Caroline Foscachés de Oliveira Quevedo
Caroline Raiz Moron
Christian Carvalho Ganzert
Claude Ménard
Cláudia de Lima Cheron Koenig
Cristiane Feltre
Dante Pinheiro Martinelli
Éder de Carvalho Januário
Emmanuel Raynaud
Fabiana Cunha Viana Leonelli
Fabio Ribas Chaddad
Fausto Makishi
Fernando de Cesare Kolya
Guilherme Fowler de Ávila Monteiro
Hildo Meirelles de Souza Filho
José Paulo de Souza
Kassia Watanabe
Leandro Simões Pongeluppe
Lucas Sciencia do Prado

Luciana Cardoso Siqueira Ambrozini
Luiz Fernando de Oriani e Paulillo
Marcelo José Carrer
Maria Sylvia Macchione Saes
Marinês Santana Justo Smith
Mark Wever
Melissa Franchini Cavalcanti Bandos
Paola Richter Londero
Paula Sarita Bigio Schnaider
Roberta de Castro Souza
Rodrigo Lanna Franco da Silveira
Rubens Nunes
Rúbia Nara Rinaldi Leão de Sousa
Sandra Mara Schiavi Bánkuti
Sérgio Giovanetti Lazzarini
Sigismundo Bialoskorski Neto
Sílvia Morales de Queiroz Caleman
Tamara Maria Gomes
Thiago Bernardino de Carvalho
Vivian Lara dos Santos Silva



atlas

© 2014 by Editora Atlas S.A.

Capa: Nilton Masoni
Composição: Formato Serviços de Editoração Ltda.



Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Economia das organizações: formas plurais e desafios / organizadores
Claude Ménard... [et al.]. – São Paulo: Atlas, 2014.

Vários autores.

Outros organizadores: Maria Sylvia Macchione Saes, Vivian Lara dos
Santos Silva, Emmanuel Raynaud.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-9138-4

ISBN 978-85-224-9295-4 (PDF)

1. Economia 2. Organizações – Brasil I. Ménard, Claude. II. Saes,
Maria Sylvia Macchione. III. Silva, Vivian Lara dos Santos. IV Raynaud,
Emmanuel.

14-08925

CDD-330.981

Índice para catálogo sistemático:

1. Organizações : Economia 330.981

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total
ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos
direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184
do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Lei nº 10.994,
de 14 de dezembro de 2004.

Impresso no Brasil/*Printed in Brazil*



Editora Atlas S.A.
Rua Conselheiro Nébias, 1384
Campos Elísios
01203 904 São Paulo SP
011 3357 9144
atlas.com.br

O SETOR DE CACHAÇA: O CASO DA COMPANHIA MÜLLER DE BEBIDAS E DA INDÚSTRIA DE BEBIDAS PIRASSUNUNGA¹

RUBENS NUNES
FAUSTO MAKISHI

Introdução

Tomando como referência a cadeia produtiva de cachaça, o presente estudo procura iluminar a discussão sobre as diferentes formas (formas plurais) com que as empresas organizam e gerenciam o fornecimento da matéria-prima. Mais especificamente, o estudo está voltado às transações entre produtores de cachaça e a indústria envasilhadora: Companhia Müller de Bebidas e Indústria de Bebidas Pirassununga, localizadas na cidade de Pirassununga (Figura 1), interior do estado de São Paulo, considerada um polo de produção em termos de volume de cachaça.

Figura 1 – Localização da Cia. Müller de Bebidas e Indústria de Bebidas Pirassununga



Fonte: Elaborada pelos autores.

¹ Os autores agradecem às empresas Cia. Müller de Bebidas e à Indústria de Bebidas Pirassununga pelas entrevistas e pelos dados obtidos. Em especial, à Sra. Simone Sayuri Nakazone (Cia.

Cabe esclarecer que a matéria-prima considerada neste estudo é a cachaça. Por razões técnicas, a cana-de-açúcar, produto agrícola que dá origem à cachaça, necessita ser processada, para produção de cachaça, quase imediatamente após o corte (PEREIRA; ROSA; FARIA, 2006; SOUZA et al., 2013). Por esse motivo, a cachaça acaba sendo produzida no local de plantio e posteriormente destinada à envasilhadora.

A Companhia Müller de Bebidas (Cia. Müller) adota formas plurais para obter sua matéria-prima cachaça pelo motivo denominado *ambiguidade* (ver definição no Capítulo 3), determinado pela dificuldade de avaliar a melhor forma de organizar as transações necessárias para obter a matéria-prima, e fazer frente a possíveis oscilações da demanda. Já a Indústria de Bebidas Pirassununga adquire sua matéria-prima exclusivamente de grandes fornecedores conhecidos por meio de contratos no período da safra.

1 Características da cadeia

1.1 Contexto histórico da produção de cachaças em Pirassununga/SP

A produção da cachaça é uma prática secular que remete ao início da colonização brasileira. Sua tradição se confunde, muitas vezes, com a própria história do Brasil. Cachaça é a denominação típica e exclusiva da aguardente de cana produzida no Brasil, com graduação alcoólica de 38 a 48% em volume (BRASIL, 2009). A aguardente de cana é a terceira bebida destilada mais consumida no mundo e a primeira no Brasil (EUROMONITOR, 2013).

A produção de cachaças em Pirassununga, local onde se encontram as duas empresas foco do estudo, tem origem na fixação das primeiras famílias de imigrantes italianos em 1888, que buscavam oportunidade de trabalho nas fazendas de café da região. Paralelamente, algumas dessas famílias começaram a produzir e comercializar cachaça (SCHERMANN, 2013).

A instalação de grandes envasilhadoras de cachaça, na segunda metade do século XX, a exemplo da Companhia Muller de Bebidas (Cachaça 51) e da Indústria de Bebidas Pirassununga (Caninha 21/Vila Velha), intensificou a multiplicação de pequenos produtores de cachaça na região. A cachaça produzida em pequenos alambiques, quase sempre empregando mão de obra familiar, era vendida a granel para essas empresas envasilhadoras, responsáveis pela distribuição e consolidação de marcas como Cachaça 51 e Vila Velha em todo o território nacional e também no exterior.

Posteriormente, a necessidade de atender à crescente demanda do mercado de cachaças, bem como a manutenção de um padrão de qualidade e identidade das marcas, levou a indústria de cachaça de Pirassununga a buscar outras formas de fornecimento da matéria-prima. Cabe lembrar que a produção em alambiques possui a limitação

Müller de Bebidas) e ao Sr. Roberto Tadeu Degli Esposti (Indústria de Bebidas Pirassununga) pela colaboração em todas as fases desse estudo de caso, inclusive pelas importantes sugestões. Os autores responsabilizam-se por eventuais omissões ou erros.

técnica da produção em sistema de batelada, restrita a pequenas escalas. O resultado é que o pequeno produtor de cachaça dificilmente consegue acompanhar o ritmo de crescimento imposto pela indústria a jusante na cadeia produtiva. Nesse caso, a escala passa a ser um fator determinante nas relações da indústria com seus fornecedores. As soluções encontradas pela indústria são alvo do estudo de caso que segue.

1.2 Caracterização do setor

O brasileiro gasta em média por bebidas alcoólicas (excluindo chope e cerveja) 0,5% das despesas dedicadas à alimentação² (IBGE, 2011). A porcentagem é maior conforme o aumento de renda familiar, chegando a 1% em grupos familiares de maior renda. O consumo médio diário de bebidas destiladas é de 2,5 ml/dia para homens e de 0,4 ml/dia para mulheres. No caso específico da cachaça, o consumo anual *per capita* é de 188 ml/pessoa ao ano. Segundo dados do IBGE, o consumo médio de cachaça sofreu uma redução de 13% com relação à pesquisa (POF) realizada em 2002. Tal constatação vai ao encontro das estimativas do Euromonitor (2013), que revelam uma taxa de decréscimo de 1% ao ano no mercado doméstico (Brasil) de cachaça. Ainda assim, a cachaça corresponde a 81% de toda bebida destilada consumida no Brasil (EUROMONITOR, 2013), movimentando cerca de 15 bilhões de reais por ano e é responsável por mais de 600 mil empregos.

A produção brasileira é estimada em cerca de 1,2 bilhão de litros por ano (IBGE, 2012). Os números sobre o setor são pouco consistentes: enquanto o Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC) estima que existam cerca de 40 mil produtores responsáveis por aproximadamente quatro mil marcas de cachaça, estatísticas oficiais do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (BRASIL, 2013) apontam para a existência de aproximadamente quatro mil produtores, 1.483 registrados e 4.182 marcas. Tal disparidade pode ser explicada pela grande informalidade na produção, característica marcante do setor.

Acredita-se que aproximadamente três quartos do volume de cachaça engarrafada sejam provenientes de grandes e médias instalações industriais (até 500.000 litros/dia). Essas instalações tendem a adotar processos de produção de larga escala (destilação em coluna contínua), tendo em vista estratégias de mercado que dependem da produção a baixo custo. O quarto restante é produzido em alambiques (destilação em batelada) em pequenas quantidades (100 a 2.500 litros de cachaça mensais).

Existe um número muito grande de produtores que fabricam cachaça em alambiques em volumes muito pequenos. Esses produtores utilizam, muitas vezes, mão de obra familiar e têm grande dificuldade de inserir seus produtos no mercado (por questões legais, técnicas, gerenciais e econômicas). Os volumes de cachaça negociados com envasilhadores, distribuidores e varejistas podem ser considerados uma barreira para pequenos produtores.

² Alimentação corresponde a 20% das despesas de consumo.

Para suprir essa indústria, estima-se uma produção de cana-de-açúcar na ordem de 12,2 milhões de toneladas por ano, o que equivale a uma área plantada de 174 mil hectares,³ correspondendo a 1,8% de toda a produção de cana-de-açúcar no país, segundo a União da Indústria de Cana de Açúcar – UNICA (2013). Ainda que a cachaça tenha uma participação considerável no mercado de bebidas destiladas, seu peso no agronegócio da cana é modesto.

A cachaça é produzida em todos os estados brasileiros, mesmo naqueles em que as condições ambientais não são favoráveis ao cultivo da cana-de-açúcar. Os maiores estados produtores de cachaça são: São Paulo (45%), Pernambuco (12%), Ceará (11%), Rio de Janeiro (8%), Minas Gerais (8%), Goiás (8%), Paraná (4%), Paraíba (2%) e Bahia (2%), sendo os três primeiros responsáveis por quase toda a produção de cachaça industrial. A produção de cachaça artesanal ou de alambique está concentrada nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Bahia e São Paulo, sendo que os estados mineiro e fluminense contribuem com quase 50% de toda a produção de cachaça de alambique do Brasil (SAKAI, 2010).

A cachaça é exportada para mais de 60 países. Entre os principais mercados da bebida, em volume, no exterior estão países como: Alemanha (24%), Paraguai (11%), Portugal (9%), Estados Unidos (9%), Bolívia (7%) e Argentina (5%). Em 2012, foram exportados oito milhões de litros, que correspondem a aproximadamente a US\$ 15 milhões, ou seja, menos que 1% da produção nacional.

Destaca-se que parte da dificuldade em abastecer de forma eficiente os mercados interno e externo reside na heterogeneidade das firmas que compõem o setor. Sobre essa constatação, verificam-se algumas soluções empresariais, na forma de diferentes arranjos organizacionais, envolvendo grandes grupos industriais (envasilhadores) e produtores de cachaça. Esses arranjos são alvo da análise apresentada no presente capítulo, que traz como contribuição para a temática de **formas plurais** a questão envolvendo o volume negociado entre indústria e produtor, aqui denominado “especificidade de escala”.

1.3 Ambiente institucional

Além da grande heterogeneidade de empresas que compõem o setor de cachaça, outra característica marcante é a elevada informalidade, que tem reflexos diretos na falta de informações acuradas sobre o setor e na dificuldade de controle sobre questões envolvendo qualidade e sanidade do produto. A tributação à qual o setor está sujeito figura entre os principais determinantes da informalidade, que é reforçada por aspectos culturais que associam a cachaça informal a uma bebida pitoresca.

No que se refere à tributação, nota-se que esta tem representado um condicionante à não formalidade do setor, em parte devido ao fato de que a tributação de bebidas alcoólicas não permite diferenciar os pequenos produtores, como ocorre com outros

³ Estimativa considerou um rendimento agrícola de 70 toneladas de cana por hectare e um rendimento industrial médio de 100 litros de cachaça por tonelada de cana (SOUZA et al., 2013).

produtos que podem aderir ao Simples⁴ (ALVES, 2009). Ademais, é a informalidade que leva à incidência de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) por critérios que classificam as bebidas destiladas quanto à capacidade do recipiente e o preço de venda. Essa forma de arrecadação cria dificuldades de entendimento pelas empresas e pelo consumidor sobre as alíquotas que estão vigorando, além de prejudicar as empresas menores, alimentando o ciclo vicioso da informalidade. Araújo et al. (2010) observam incidências de IPI variando de R\$ 0,14 a R\$ 17,39 por garrafa de cachaça.

Nesse sentido, a adoção de estratégias coletivas para impedir a informalidade e a criação de padrões públicos ou privados são aspectos fundamentais na construção da identidade de um produto e na sua credibilidade junto ao consumidor. No caso específico da produção da cachaça, os padrões permitem atenuar assimetrias de informação do tipo “o que é cachaça” e “o que esperar de uma cachaça em termos de segurança alimentar”.

Além das ações coletivas empreendidas nesse sentido, destacam-se ainda as que têm sido adotadas visando o melhor posicionamento da bebida. Entre elas, pode-se citar a empreendida pelo Instituto Brasileiro da Cachaça (IBRAC) e pela Câmara Setorial da Cachaça, que em 2013 levou ao acordo firmado entre o governo dos Estados Unidos e o governo brasileiro, no qual a cachaça foi reconhecida como bebida típica e exclusiva brasileira. Até então, a cachaça, no mercado norte-americano, recebia a denominação de “*brazilian rum*”, o que era inconsistente com a regulamentação brasileira, uma vez que, segundo os padrões oficiais de identidade, rum é um derivado do melaço da cana-de-açúcar e difere da cachaça, ou aguardente, que deriva diretamente da cana-de-açúcar.

Vale ainda ressaltar as ações que buscam o reconhecimento de regiões produtoras e a construção de padrões privados de qualidade, dentre as quais se destacam: Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais (1982); AMPAQ – Associação dos Produtores Mineiros de Cachaça com Qualidade (1988); Programa de Controle da Qualidade da Aguardente de Cana (1990); Programa Brasileiro de Desenvolvimento da Cachaça (1997); FENACA – Federação Nacional das Associações dos Produtores de Cachaça de Alambique (2001); Câmara Setorial da Cadeia Produtiva da Cachaça – MAPA (2009).

1.4 Ambiente competitivo

As principais empresas produtoras de cachaça no Brasil e sua respectiva participação são: Pirassununga 51, com 18%; Pitú, com 9%, Velho Barreiro, com 8%; Caninha da Roça, com 6%; e Ypióca Premium, com 2% do mercado consumidor (EUROMONITOR, 2013). No entanto, considerando as estimativas do IBRAC de que existam cerca de quatro mil marcas no Brasil, 57% da produção de cachaça está pulverizada em 3.995 marcas.

O mercado de cachaça pode ser segmentado, *grosso modo*, em dois grandes grupos estratégicos: o da cachaça voltada para o consumo em massa e o da cachaça diferencia-

⁴ O Simples é o nome fantasia dado ao sistema de tributação simplificada criado em 1996 através de medida provisória e convertida em Lei 9.317, de 1996, pelo governo do Brasil, cujo objetivo é facilitar o recolhimento de contribuições das micro e médias empresas.

da.⁵ No primeiro grupo verifica-se a forte presença de grandes grupos industriais, que adotam estratégias de baixo custo e distribuição em massa para atender seu público-alvo. No segmento de cachaças para consumo em massa a concorrência ocorre, quase sempre, por marcas e preços, que variam de R\$ 3,00 a R\$ 10,00 a garrafa.⁶ O principal canal de comercialização das marcas populares é a venda fracionada em bares populares (botecos e vendas), também chamados “pontos de dose”.

No segundo grupo (cachaças diferenciadas) atua grande quantidade de produtores e envasilhadores de diferentes escalas. Além das características intrínsecas do produto (qualidade sensorial), a informação disponível é um elemento importante na escolha do consumidor. A informação é dada por marcas famosas e pela reputação de regiões produtoras. Incluem-se nesse segmento diversos tipos de cachaça, desde as cachaças *premium* e *extra premium* (cachaças envelhecidas com elevado valor agregado), passando por produtos com denominação de origem (indicação geográfica ou reputação de regiões tradicionalmente produtoras), certificação de produto orgânico, até cachaças que utilizam algum tipo de artifício tecnológico como bidestilação, envelhecimento parcial ou padronização e mistura com o objetivo de atender a um público específico. Uma garrafa de cachaça *premium* pode custar no mercado internacional de US\$ 15,00 a US\$ 1.000,00.

Vale observar que, sendo a demanda de cachaças diferenciadas elástica em relação à renda, a atual conjuntura socioeconômica brasileira de aumento do poder de compra das classes C e D permite prever o aquecimento sustentado desse mercado no Brasil.

1.5 A transação entre os produtores de cachaça e as envasilhadoras

Característica marcante do setor de cachaça que, por vezes, desafia uma representação simplificada do tecido de interações organizacionais que o constitui é a heterogeneidade no que diz respeito à escala de produção dos seus atores e às estruturas de governança adotadas pelas empresas. Existem empresas integradas verticalmente em diferentes níveis e empresas especializadas em um único segmento.

Nas estruturas pequenas, os produtores, em geral, plantam a cana-de-açúcar e a destilam em alambiques com capacidade que varia entre 100 e 2.500 litros/dia (NOVAES, 1996). Essa produção pode ser envasada ou comercializada a granel para empresas envasilhadoras.

Nas grandes estruturas, o processo predominante é o de destilação em coluna, com capacidade de até 500.000 litros/dia. O sistema de processamento contínuo (coluna) permite ganhos em escala, além de possibilitar maior padronização do produto, em decorrência do controle do processo. Contudo, a destilação em coluna envolve elevados

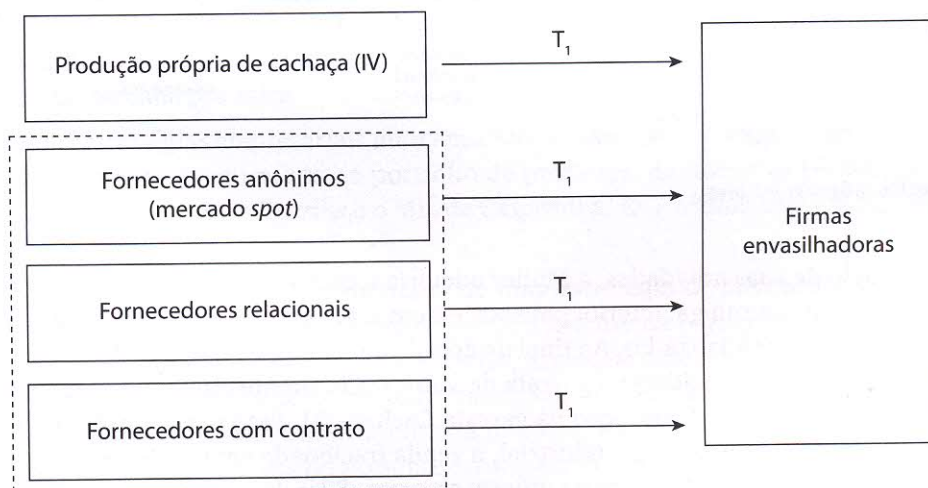
⁵ As cachaças diferenciadas são representadas pelo conjunto de cachaças com identificação de qualidade *premium*, *extra premium* e/ou certificações de origem, de produto orgânico etc.

⁶ Faixa de preços de garrafas encontrada em lojas e supermercados de São Paulo – SP, durante o primeiro semestre de 2013.

investimentos fixos, mão de obra especializada e disponibilidade de grandes quantidades de matéria-prima (cana-de-açúcar) para suprir o processo. Tais elementos podem representar uma barreira para pequenos produtores adotarem a tecnologia de destilação contínua, que acaba sendo mais frequentemente utilizada por grandes envasilhadoras. Estas podem se valer de produção própria (fabricação de cachaça) ou de aquisição do produto (cachaça) de produtores independentes.

No caso específico deste trabalho, o foco é a análise das relações entre os produtores de cachaça e grande empresa envasilhadora. A Figura 2 representa essa transação, qual seja a obtenção de matéria-prima cachaça pela indústria envasilhadora (T_1). Nos casos analisados, essa transação pode ocorrer por meio de produção própria e/ou mediante aquisição de terceiros (contratação formal e mercado *spot*).

Figura 2 – Representação esquemática simplificada da transação dos produtores de cachaça e os envasilhadores



Fonte: Os próprios autores.

Nas seções seguintes, portanto, procura-se compreender as motivações que levaram à decisão da estrutura organizacional pelas empresas.

2 Caracterização das empresas

2.1 Companhia Müller de Bebidas – Cachaça 51 Pirassununga

2.1.1 Caracterização da empresa

Líder no mercado nacional e mundial de cachaça, com uma produção média de 160 milhões de litros/ano, a Companhia Müller de Bebidas, ou Müller, foi fundada em 1959

pelo brasileiro Guilherme Müller Filho, em Pirassununga (SP). Desde então, a Cachaça 51 Pirassununga vem se consolidando como uma das principais marcas de cachaça do mundo. Estima-se que a marca Cachaça 51 detenha sozinha em torno de 15% do mercado de cachaça (EUROMONITOR, 2013).

A Figura 3 ilustra o contexto histórico da empresa e alguns pontos importantes ocorridos no ambiente em que a empresa está inserida. Tais pontos ajudam a explicar as escolhas da empresa na forma de obter sua matéria-prima.

Figura 3 – Contexto histórico da Companhia Müller



Fonte: Os próprios autores.

No início de suas atividades, a Müller adquiria a cachaça de engenhos localizados na região de Pirassununga, interior paulista, e a envasava em garrafas de cerveja de 600 ml para então comercializá-las. Ao final da década de 1960, a empresa diferencia-se no mercado de cachaça ao adotar a garrafa de vidro transparente equipada com sistema dosador (conta-gotas). A inovação na garrafa Cachaça 51 alinha-se à principal forma de comercialização da cachaça industrial, a venda fracionada em pequenos varejos ou "ponto de doses". Segundo dados da própria empresa, 87% das operações de comercialização da Müller enquadram-se nesse perfil.

Deve-se destacar que a década de 1970 foi marcada por um período de grandes investimentos da empresa, tanto em equipamentos quanto na profissionalização dos sistemas de gestão. Em 1976, a empresa instalou na Fazenda Taboão, em Pirassununga, uma grande unidade de engarrafamento de cachaça. Marco histórico no mercado de cachaça, e também no mercado de bebidas brasileiro, ocorre em 1978 com o lançamento da campanha publicitária "51 – Uma boa ideia". O *slogan* incutido pela campanha, 35 anos após seu lançamento, ainda é associado à marca.

É interessante notar que os investimentos realizados pela empresa na década de 1970 coincidem com a fundação da Copacesp (Cooperativa dos Produtores de Cana, Aguardente, Açúcar e Álcool do Estado de São Paulo), uma cooperativa de produtores de cachaça de diferentes localidades do interior de São Paulo. A Copacesp iniciou suas atividades com o objetivo de capacitar e dar suporte aos produtores de cachaça paulistas,

a fim de obter ganhos em padronização, qualidade e produtividade. Evidentemente, houve, na época, uma melhoria considerável na qualidade e na disponibilidade da principal matéria-prima da Müller.

Também em 1975, o governo brasileiro iniciou o programa Proálcool (Programa Nacional do Álcool) que visava à substituição dos combustíveis veiculares derivados de petróleo por álcool. Ao longo do programa, surgiram mecanismos de incentivo para que alambiques de cachaça investissem em colunas de destilação para produção de etanol combustível. Grande parte dos cooperados da Copacesp passaram a produzir combustível, diminuindo a oferta de cachaça.

O aumento de escala de produção e a necessidade de maior rigor no controle da qualidade de seus produtos levaram a Müller a buscar novas formas de obter sua principal matéria-prima: a cachaça. A aquisição da Fazenda Lageado, no município de Porto Ferreira-SP (vizinho à Pirassununga) e a operacionalização de uma destilaria (sistema de destilação em coluna) no mesmo local consolidaram a estratégia de verticalização da produção de cachaça como forma de garantir o suprimento. Equipada com uma das maiores e mais avançadas destilarias de cachaça do mundo, a Fazenda Lageado totaliza 7.500 hectares de cana plantados e tem capacidade de processar cerca de 600 mil toneladas de cana por safra.

Dois estratégias empresariais marcam a Müller durante a década de 1990: o início das exportações e o aumento no portfólio de produtos, dentre os quais o Conhaque Domus, a cachaça Terra Brasilis e o Mix de Caipirinha. Este último leva em sua formulação a cachaça.

Vale ainda observar que como parte de uma estratégia de posicionar-se próxima a grandes centros consumidores, mais especificamente na região Nordeste, a Müller abriu uma unidade de processamento (destilação e engarrafamento) em Cabo de Santo Agostinho, estado de Pernambuco. Entretanto, como a unidade nordestina obtém sua matéria-prima de forma independente da paulista, não foi considerada no presente estudo. As transações alvos do presente estudo estão centradas na aquisição de matéria-prima da unidade de Porto Ferreira-SP.

2.1.2 Formas de obtenção da cachaça

A Müller de Bebidas é uma empresa que adota duas formas diferentes para obter sua principal matéria-prima (cachaça): integração vertical e contratos de curto prazo. No Quadro 1, pode-se observar que a empresa integra grande parte da produção de cachaça, sua matéria-prima, cerca de 70%, em uma instalação (destilaria) localizada no município de Porto Ferreira, vizinho à Pirassununga, onde ocorre o engarrafamento. A parte restante é adquirida por meio de contratos de validade de uma safra com a já mencionada Copacesp.⁷

⁷ A Copacesp é responsável pela produção de cerca de cem milhões de litros de cachaça por ano e comercializa com grande parte das grandes envasilhadoras de cachaça.

Para manter a regularidade no fornecimento de cachaça proveniente da Copacesp, a empresa estabelece contratos de fornecimento no início de cada safra. Um ponto que deve ser destacado é que a Copacesp garante a regularidade em qualidade e, principalmente, volume necessário para suprir a demanda da indústria. Outras grandes envasilhadoras (como a Indústria de Bebidas Pirassununga, apresentada no segundo caso) também estabelecem contratos com essa cooperativa. Ao que tudo indica, a Copacesp diferencia-se no mercado de cachaça a granel por conseguir negociar grandes volumes dentro de um mesmo padrão de qualidade.

Adicionalmente, a Müller pode recorrer à obtenção de cachaça de fornecedores sem contratos previamente estabelecidos. Quando a destilaria própria e os contratos com fornecedores de cachaça não são suficientes para seu abastecimento, a aquisição é feita de um ou mais produtores pertencentes à Copacesp (produção excedente, menos de 1%). Tal prática visa manter a padronização do insumo. Ademais, existe a opção de aquisição de cana-de-açúcar para processamento próprio, desde que haja disponibilidade da matéria-prima.

Quadro 1 – Formas de obtenção da matéria-prima (cachaça) da Cia. Müller de Bebidas

Formas de Obtenção	Porcentagem
Produção própria (integração vertical)	70%
Produção terceirizada	30%
Mercado <i>spot</i>	- de 1%
Fornecedores relacionais (sem contrato formal)	-
Fornecedores com contrato formal	+ de 99%

Fonte: Elaborado pelos autores.

2.1.3 Principal motivação para a forma de obtenção da matéria-prima

A Cia. Müller de Bebidas adota pelo menos duas diferentes formas para obter sua principal matéria-prima: a cachaça. A justificativa para tal procedimento está relacionada a questões que envolvem a característica *ambiguidade* na determinação da forma de conduzir as transações que minimiza os custos de produção (custos de transação + transformação), dado o grande volume de cachaça demandado pela Müller para abastecer sua indústria envasilhadora e as variações nos mercados da cana-de-açúcar (afetado pela demanda de açúcar e de etanol) e da própria cachaça (afetado por variações na renda do consumidor e pela oferta de produtos substitutos).

A tecnologia normalmente utilizada para obter cachaça em grandes quantidades, com alto grau de padronização e baixo custo operacional, é a destilação em coluna, que demanda elevados investimentos fixos (coluna), mão de obra especializada e disponibi-

lidade de grandes quantidades de matéria-prima da cachaça (cana-de-açúcar). Ou seja, a escala passa a representar uma restrição no número de produtores aptos ao fornecimento da Müller. Adicionalmente, pode ser mais eficiente obter cachaça de um único ou poucos fornecedores do que assumir custos de padronização e custos transacionais decorrentes de obter a mesma matéria-prima de vários fornecedores de pequena escala. Assume-se, nesse caso, que exista uma “especificidade de escala” no fornecimento de cachaça, o que mais uma vez remete à questão de ambiguidade. A depender das condições do mercado, do nível de estoques e das expectativas em relação à próxima safra, uma transação adicional pode contribuir positivamente para o resultado da empresa, ou, ao contrário, não ser compensadora.

A escala de cachaça demandada pela Müller leva a outra questão que corrobora a forma de obtenção de matéria-prima adotada pela empresa, que é a influência do mercado de etanol (combustível). Embora a estrutura agroindustrial da Müller seja considerada uma das maiores dentre as indústrias de bebidas destiladas brasileiras, quando comparada a grandes produtores de etanol combustível e açúcar, é considerada uma indústria de pequeno porte. Nesse contexto, a oferta de matéria-prima (cachaça) sofre forte influência do mercado de etanol, uma vez que a tecnologia de destilação é muito semelhante e fornecedores (processadores de cachaça em coluna) têm a opção de escoar sua produção para indústria de biocombustível, caso haja aumento nos preços do combustível. O mesmo ocorre com a oferta de cana-de-açúcar adquirida em ocasiões de aumento na demanda de produto acabado. A incerteza na oferta de matéria-prima decorrente da influência do mercado de etanol por ser vista como variável de ambiguidade, que influencia as estruturas de governança adotadas pela Müller.

Em complemento, deve-se lembrar que a cana de açúcar apresenta sazonalidade, havendo, portanto, algum risco de ruptura nas vendas por falta de matéria-prima. Adicionalmente, a empresa deverá administrar riscos associados a sua integridade física, mais especificamente riscos de acidentes (incêndio ou contaminações) que comprometam o ativo imobilizado e capital humano. Nesse caso, o risco seria diretamente proporcional à quantidade de cachaça armazenada ou processada em um mesmo local. Tais particularidades podem ser vistas como problemas envolvendo ambiguidade na obtenção de matéria-prima. O valor agregado por uma das formas de obter a matéria-prima depende de eventos que afetam a outra forma de conduzir as transações.

Assim, a Cia. Müller de Bebidas assume diferentes formas de obtenção de matéria-prima por motivo de ambiguidade, que se refere às incertezas associadas ao mercado de matéria-prima, riscos de falta de abastecimento e ameaças à integridade da empresa.

2.2 Indústria de Bebidas Pirassununga – Vila Velha

2.2.1 Caracterização da empresa

A Indústria de Bebidas Pirassununga é uma empresa com mais de 90 anos no mercado de bebidas. Tradicionalmente conhecida pelas marcas de cachaça Caninha 21, Pirassununga e Vila Velha, possui um portfólio variado de produtos e posiciona-se entre

as maiores empresas de bebidas do Brasil, com capacidade de produção de dez milhões de litros ano de cachaça, o que representa quase 1% do mercado nacional (EUROMONITOR, 2013).

Criada em 1921, por dois imigrantes italianos, a Pirassununga adquiriu as marcas da empresa Villa Velha na década de 1990, passando a engarrafar também a marca que dava nome à empresa. A estratégia inicial pela qual a empresa se firmou no mercado foi a de baixo custo – obtido por ganhos em escala – e utilização de canais de distribuição de massa.

Com o tempo, sem deixar o mercado no qual se firmou, mas alinhando-se a novas tendências, a empresa passou a investir em segmentos diferenciados, abrindo seu leque de produtos, tais como: a vodka Balalaika,⁸ o *aperitivo de uísque* Old Ville, a cachaça tipo *premium* Cambraia,⁹ a cachaça Janaina, entre outros (bebidas energéticas e tipo *ice*). Sendo assim, para dar suporte às duas estratégias, quantidade e qualidade, a empresa possui tanto destilarias em colunas quanto alambiques, além de uma grande capacidade de armazenamento e envelhecimento de bebidas, em tonéis e em barris de madeira nobre como carvalho e jequitibá.

Ressalta-se que, como resultado da estratégia de diferenciação por qualidade, a Cachaça 21 Pirassununga, um dos principais produtos da empresa, ganhou diversos prêmios de melhor cachaça, incluindo a *San Francisco Spirits Competition 2008*, uma das competições de degustação de destilados mais importante do mundo, que ocorre nos Estados Unidos.

No que se refere à obtenção da matéria-prima, a Bebidas Pirassununga é exclusivamente uma envasilhadora de cachaça, ou seja, ela adquire 100% desta de terceiros (Quadro 2).

No caso das marcas Vila Velha, Pirassununga e Caninha 21, cachaças voltadas ao consumo em massa, o fornecimento da matéria-prima é negociado por meio de contratos (padrão) firmados no início de cada safra com a Copacesp, mesma fornecedora da Müller e de outras envasilhadoras. O relacionamento de longa data com a cooperativa (relação de confiança) faz com que a origem da cachaça seja conhecida, inclusive identificando o cooperado que fornece o insumo.¹⁰

De qualquer forma, para garantir a qualidade e a identidade de suas marcas a Pirassununga realiza análises físicas, físico-químicas e químicas em 100% da cachaça, visando garantir segurança de padrões e qualidade da matéria-prima recebida.

⁸ Líder no mercado nacional e produção mais expressiva da empresa em termos de volume.

⁹ Lançada em 2010, a linha *premium* Cambraia constitui-se de um *blend* de cachaças de alambique produzidas em Minas Gerais e em São Paulo e envelhecida em barris de diferentes madeiras.

¹⁰ Cabe lembrar que a Copacesp é uma cooperativa formada por produtores de cachaça que utilizam o processo de destilação em coluna. Trata-se de uma cooperativa de colunas.

Quadro 2 – Formas de obtenção da matéria-prima

Formas de obtenção	Cachaças: Vila Velha, Pirassununga e Caninha 21 (%)
Produção própria (integração vertical)	0%
Produção terceirizada	100%
Mercado <i>spot</i>	–
Fornecedores relacionais (sem contrato formal)	100%
Fornecedores com contrato formal	–

Fonte: Elaborado pelos próprios autores.

2.2.2 Principal motivação para a forma de obtenção da matéria-prima

O estudo da Indústria de Bebidas Pirassununga mostra que o problema de fornecimento associado à escala demandada pela indústria envasilhadora é algo recorrente no setor. Embora os volumes negociados pela Pirassununga sejam significativamente menores que os negociados pela Müller, a empresa também admite existir dificuldade de encontrar fornecedores que atendam à quantidade requerida. Nesse caso, a solução encontrada foi a contratação da matéria-prima na safra com fornecedores conhecidos.

De acordo com a Pirassununga e da mesma forma como apontado pela Müller, a empresa afirma que o fornecimento da matéria-prima sofre influência do mercado de etanol. Fato que justifica o uso de contratos como garantia de fornecimento. Sendo sua escala operacional mais modesta, a Indústria Pirassununga compra 100% de sua cachaça de terceiros com contratos.

3 Análise comparativa das motivações das estruturas de governança

A grande contribuição do caso da indústria de cachaça para o estudo de formas plurais parece ser a questão envolvendo a escala de negociação da matéria-prima. As empresas estudadas, Cia. Müller de Bebidas (que adota formas plurais) e Indústria de Bebidas Pirassununga (que compra toda sua cachaça de terceiros), contribuem para o entendimento dessa temática. Os casos estudados sugerem que os custos de transação dependem da capacidade instalada dos fornecedores e dos processadores da matéria-prima.

A grande diferença entre as duas empresas está na escala operacional e, por consequência, no volume de matéria-prima demandado pela empresa. Ainda que as duas envasilhadoras operem em quantidades consideradas grandes para o setor, a Cia. Müller trabalha com volumes muito maiores. É exatamente essa diferença que evidencia a escala como importante variável na determinação das estruturas de governança. No caso da cachaça, a escala representa uma espécie de especificidade da matéria-prima

transacionada. Conforme aumenta o volume negociado, aumenta também a dificuldade de encontrar fornecedores aptos ao abastecimento.

A manutenção do padrão de identidade e qualidade da cachaça implica maior controle da matéria-prima. Até determinada escala, a indústria pode analisar e controlar o fornecimento da matéria-prima, combinando e padronizando possíveis flutuações no padrão desta para compor seus produtos finais. Em escalas muito grandes fica difícil avaliar a melhor forma, em termos de custos operacionais e de transação, para se obter a cachaça. O gerenciamento das operações necessárias para se obter um produto estritamente padronizado torna-se cada vez mais complexo à medida que cresce o número de fornecedores da matéria-prima. Grandes lotes de matéria-prima provenientes de um pequeno número de fornecedores apresentam um valor adicional para o envasilhador, pois reduzem a complexidade da gestão do suprimento. No entanto, o valor de um contrato de fornecimento depende do nível de estoques e, em última instância, da conjuntura do mercado do produto final. Assim, a avaliação de qual a melhor forma de se obter a matéria-prima cachaça é complexa, dependendo de variáveis relacionadas à estrutura das empresas e à conjuntura dos mercados atendidos pelas cadeias produtivas que se utilizam da cana-de-açúcar.

A escala parece influenciar as dificuldades que existem para as duas empresas estudadas, mas com maior importância para a Müller. Este é o caso da incerteza associada à influência do mercado de cachaça (matéria-prima) por parte do setor sucroenergético, do risco de falta de matéria-prima pela sazonalidade da mesma e ameaças à integridade da indústria. A depender do volume da safra, da qualidade da cana colhida, do balanço entre oferta e demanda do produto final, entre outros tantos fatores, haveria uma forma ótima, minimizadora de custos, de se obter a cachaça a granel. Entretanto, na impossibilidade de avaliar com precisão qual das alternativas de fornecimento oferece maior benefício quanto à garantia de abastecimento, a Müller opta por formas plurais. Ou seja, em grandes escalas surgem questões envolvendo a ambiguidade dos juízos sobre os benefícios e custos das diferentes alternativas de organizar as transações necessárias para o suprimento da matéria-prima.

4 Questões

1. Uma envasilhadora que destilasse 100% da cachaça engarrafada teria vantagens competitivas? Ou desvantagens? Haveria limitações ou dificuldades para o crescimento dessa empresa?
2. A Indústria de Bebidas Pirassununga adquire de terceiros a cachaça que engarrafa. Esse modo de obter a matéria-prima pode estar relacionado com o fato de a empresa comercializar outras bebidas destiladas?
3. Estimativas do Euromonitor (2013) revelam uma taxa de decréscimo de 1% ao ano no mercado doméstico de cachaça. Como essa tendência pode afetar as relações entre os envasilhadores e os produtores de cachaça?

4. Ao definir suas atividades, as empresas sempre apresentam a questão relativa às vantagens e desvantagens de fazerem, elas mesmas, ou comprarem algum insumo de que necessitam. Essa questão sempre admite uma resposta clara, precisa e direta? O que as empresas podem fazer para lidar com a incerteza em relação a fazer ou comprar determinado insumo?

Referências

- ALVES, M. Mercado de cachaça. *Envasador: Guia de Fornecedores* 2009, v. 40, mar. 2009.
- ARAÚJO, F. B. et al. Influência do IPI na formação do preço da cachaça artesanal. 7º Congresso USP Iniciação Científica em Contabilidade, 2010, São Paulo. In: *Retrospectiva 2001-2010: perspectivas 2011-2020*. São Paulo: Êxito, 2010.
- BRASIL. Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento. Decreto nº 6.871, de 4 de junho de 2009. Regulamenta a Lei nº 8.918, de 14 de julho de 1994, que dispõe sobre a padronização, a classificação, o registro, a inspeção, a produção e a fiscalização de bebidas. *Diário Oficial da República Federativa do Brasil*, Brasília, 5 jun. 2009, seção 1, p. 20.
- _____. _____. *Sistema Integrado de Registro de Produtos e Estabelecimentos Agropecuários – SIPEAGRO*. Rio de Janeiro: MAPA, 2013.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. *Spirits market research*. Passport Spirits in Brazil, 2013.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Produção física industrial*, Banco de dados agregados. Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <<http://sidra.ibge.gov.br>>. Acesso em: 2 jan. 2013.
- _____. *Pesquisa de orçamentos familiares 2008-2009: análise do consumo alimentar pessoal no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2011.
- NOVAES, F. V. Testes e análises realizados para assegurar a qualidade da aguardente brasileira. *O Envasilhador Moderno*, n. 46, p. 79-81, 1996.
- PEREIRA, J. A. M.; ROSA, C. A.; FARIA, J. B. *Cachaça de alambique*. Brasília: Lk Editora, 2006. v. 1.
- SAKAI, R. H. Cachaça. Brasília: Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, 2010. Disponível em: <<http://www.agencia.cnptia.embrapa.br/gestor/cana-de-acucar/arvore/CONT000fiog1ob502wyiv80z4s473agi63ul.html>>. Acesso em: 14 jun. 2013.
- SCHERMANN. *Cachaça Schermann Tradição*. Disponível em: <<http://www.schermann.com.br>>. Acesso em: 12 jun. 2013.
- SOUZA, L. M. et al. *Produção de cachaça de qualidade*. Piracicaba: ESALQ, 2013.
- UNICA. UNIÃO DA AGROINDÚSTRIA CANAVIEIRA DE SÃO PAULO. *Relatório de acompanhamento de safra*. São Paulo, 2013. Disponível em: <<http://www.unica.com.br>>. Acesso em: 13 jan. 2014.