



**GUIA DA
CERVEJA**

e-book

**A CRISE DA COVID-19
SOBRE AS CERVEJARIAS
BRASILEIRAS**

pesquisa quantitativa
Abril/2020

o projeto

Desde que as primeiras notícias a respeito da evolução da pandemia do novo coronavírus começaram a chegar da China, dando conta de sua rápida proliferação e das medidas restritivas adotadas pelos governantes, uma luz amarela acendeu para o setor produtivo brasileiro. Naquele momento, a grande preocupação era sobre como uma pandemia no país asiático - o maior fornecedor da indústria nacional - poderia transformar os negócios.

Em pouco tempo ficou claro que o problema não se limitaria à importação. As medidas de restrição e isolamento social inauguraram um período de dúvidas para toda a cadeia cervejeira.

Após a “familiarização” com o cenário, o Guia da Cerveja ouviu a opinião de representantes de empresas do setor sobre o impacto da crise nos seus negócios. Com a pesquisa, buscamos contribuir para o crescimento do conhecimento do mercado em relação ao problema, fomentando o debate sobre soluções para um cenário que inspira cautela e grande preocupação.

método de pesquisa

Vale ressaltar que a divulgação da pesquisa e a coleta das respostas se deram de forma orgânica, dependendo exclusivamente da disponibilidade dos representantes das cervejarias acionadas. Não houve qualquer tipo de incentivo para que os participantes respondessem ao estudo, a não ser sua compreensão de que, ao colaborar com a pesquisa, contribuem com o enriquecimento do debate sobre um problema de todos.

Por seu caráter espontâneo e voluntário, o levantamento não

seguiu rigor metodológico para a determinação de amostra, cotas por região, porte ou natureza das cervejarias. Assim, tratamos com cautela a tentação de extrapolar os resultados, inferindo leituras que sejam representativas de todo o universo de cervejarias brasileiras. De qualquer forma, as 82 respostas correspondem a quase 7% das 1.209 cervejarias registradas no Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e, com o auxílio delas, certamente podemos trazer ao mercado um retrato valioso das tendências e caminhos que as empresas estão trilhando.

informações técnicas

- Pesquisa quantitativa realizada por meio das respostas de questionário online
- 82 respondentes, donos ou administradores de cervejarias de 12 estados brasileiros
- Respostas coletadas entre os dias 20 e 28 de abril de 2020



equipe

Para a análise dos dados coletados, a equipe do Guia da Cerveja contou com a colaboração voluntária de profissionais e estudiosos do universo cervejeiro nacional.

- **Luiz Celso Junior:** sommelier, professor do Instituto da Cerveja Brasil, consultor, juiz do BJCP, criador do Blog do Celso.
- **Fabiana Arreguy:** sommelière de cervejas pela Doemens Akademie, editora do site Pão e Cerveja no portal Uai, consultora e juíza em concursos internacionais.
- **Alexandre Luiz Prim:** professor da Faculdade Senac Blumenau, Saint Paul e Uniasselvi nas áreas de administração e supply chain.
- **Marcelo Sá:** doutor em administração pela FGV-SP, professor e coordenador acadêmico na Saint Paul Escola de Negócios.

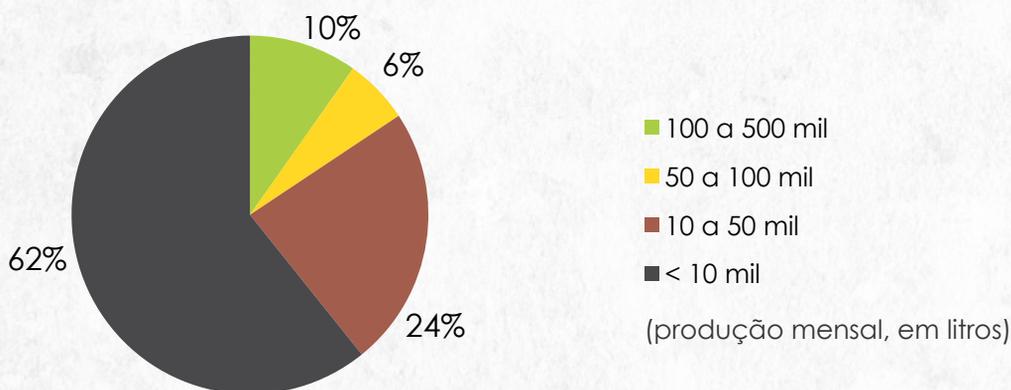
1



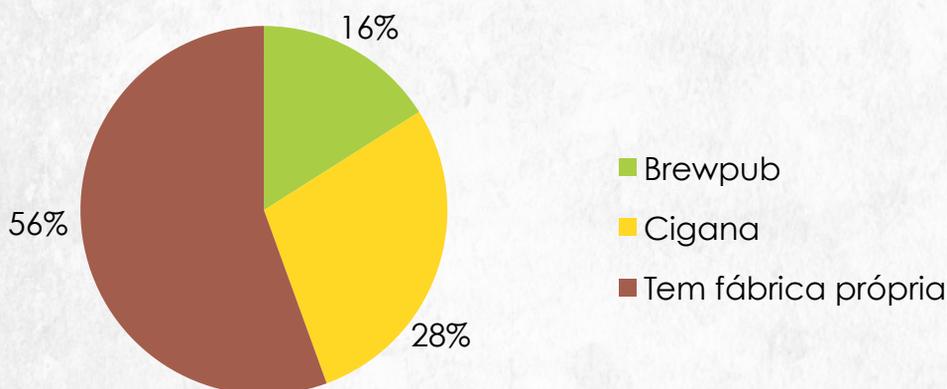
O PERFIL DAS CERVEJARIAS

modelo de negócio e porte das cervejarias

O estudo abordou donos e administradores de cervejarias de diferentes portes e modelos de negócio, retratando a pluralidade do mercado brasileiro. A maior parte das empresas participantes da pesquisa é de pequenas e microcervejarias, que produzem menos de 10 mil litros por mês.



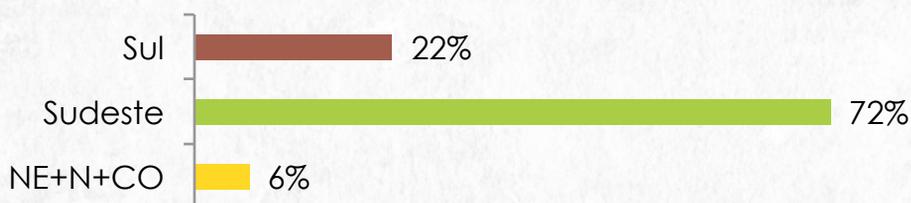
Mais da metade das cervejarias participantes da pesquisa têm fábrica própria, enquanto os brewpubs, formato que ganha popularidade, são pouco mais de 15%.



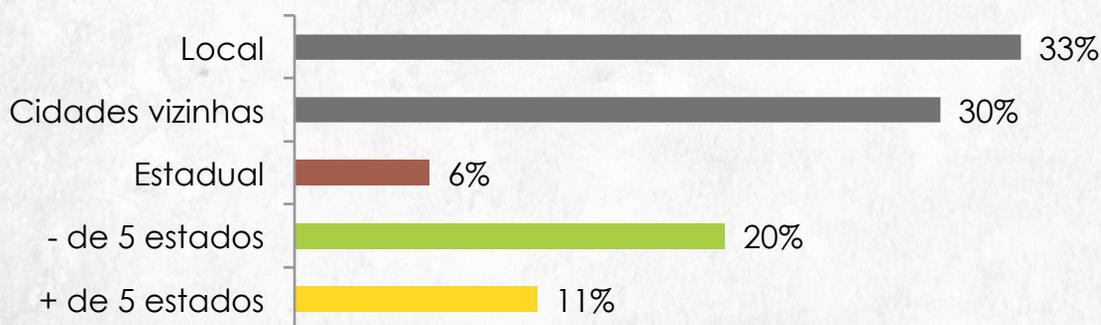
localização e onde atuam as cervejarias

A amostra apresenta grande concentração na região Sudeste, com destaque para São Paulo (40%) e Rio de Janeiro (16%). O Rio Grande do Sul tem 11% dos respondentes e Santa Catarina, 6%. Um terço delas tem atuação local, enquanto 11% vendem nacionalmente.

localização



onde atuam



pequenas e locais

O perfil observado na amostra acompanha o movimento de crescimento do número de cervejarias no Brasil nos últimos anos – e certamente abriga diversas novatas ainda em fase de estruturação financeira e de suas operações. A atuação local e – no máximo – estadual da maioria das cervejarias corrobora a tendência de criação de formatos como os brewpubs e o advento das pequenas ciganas, que não têm mecanismos para o ganho de capilaridade.

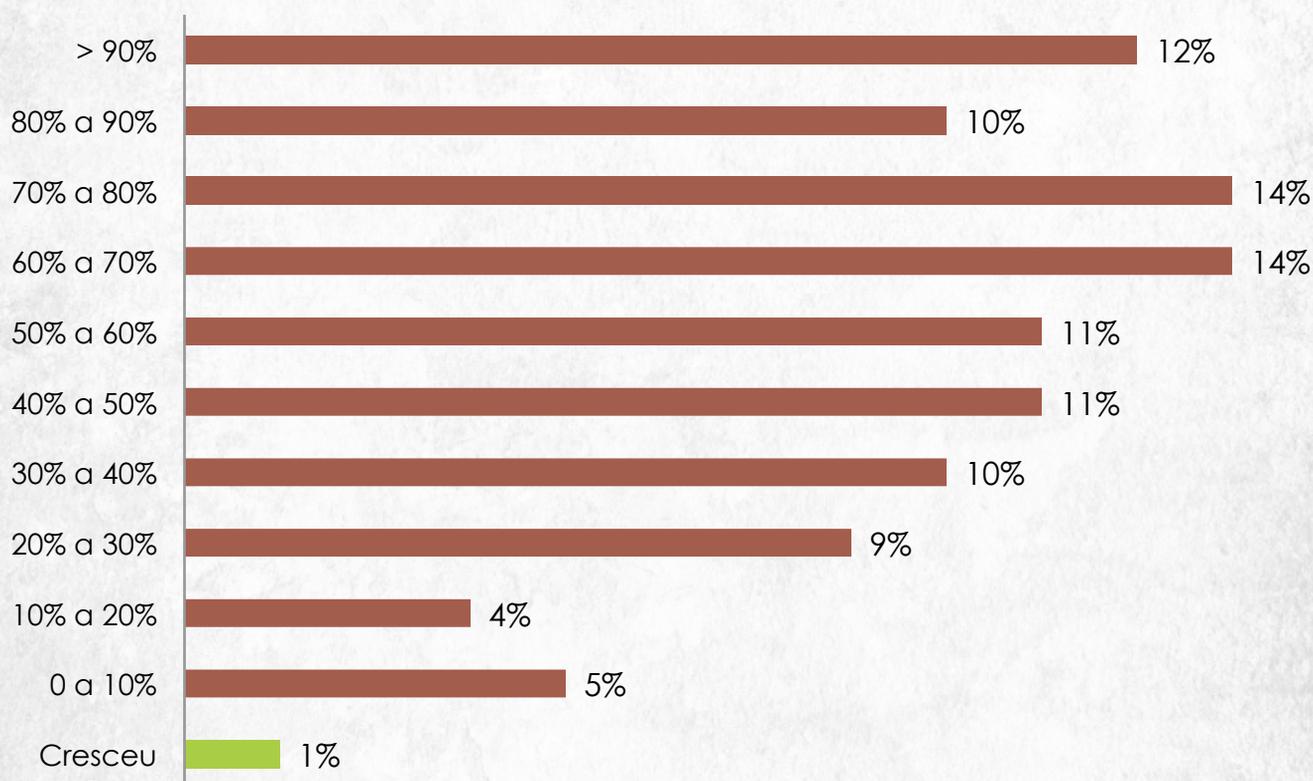
2. OS EFEITOS DA CRISE

a.faturamento



queda em todos os segmentos...

A queda de faturamento no mês de março em comparação com fevereiro foi o padrão entre as cervejarias. Mais de um terço delas teve queda superior a 70% de seu faturamento.

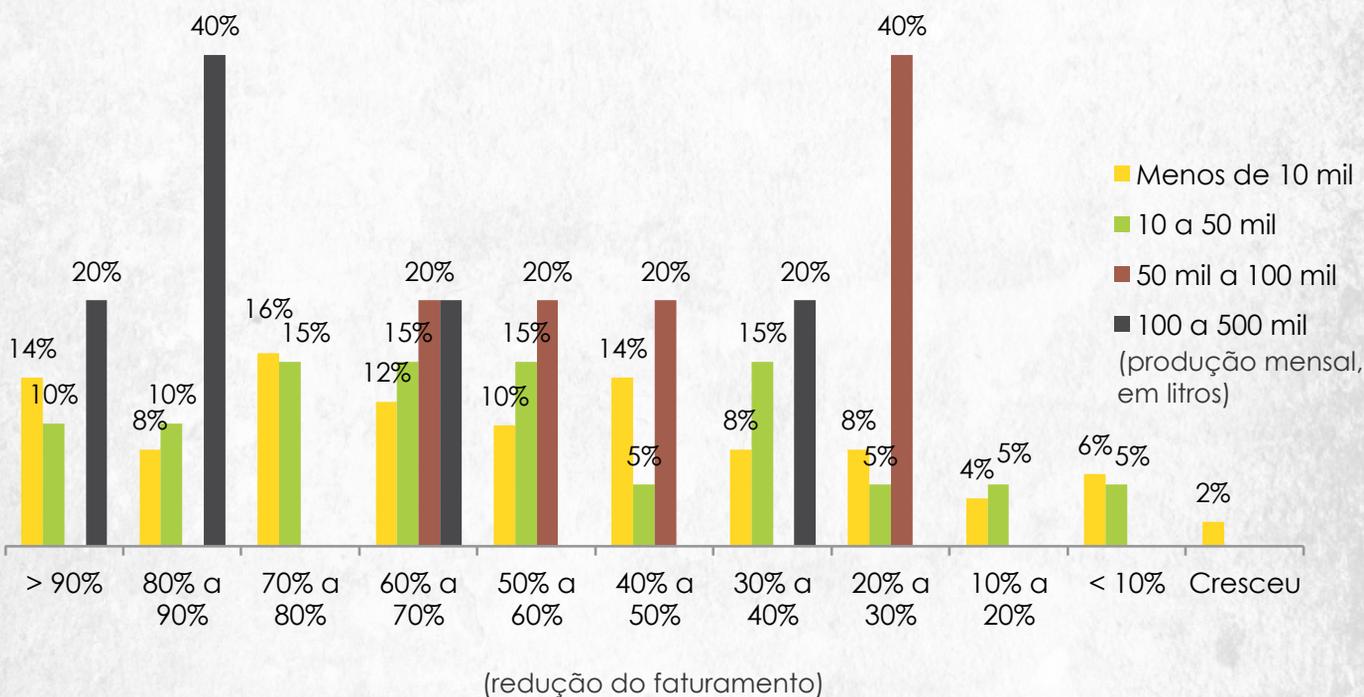


(redução do faturamento)

...e em todos os portes

O primeiro mês das medidas de restrições à circulação e atividade comercial trouxe impactos sobre o faturamento de empresas de todos os tamanhos. Cervejarias de menor porte (que produzem menos de 10 mil litros por mês) foram mais impactadas, com

mais da metade delas relatando queda acima de 50%. Ao olharmos para o modelo de negócios das cervejarias, as que têm fábrica própria parecem passar por mais dificuldades: 48% relatam mais de 70% de queda. Entre brewpubs, o percentual é de 24% e entre ciganas, 22%.



impactos ainda incertos

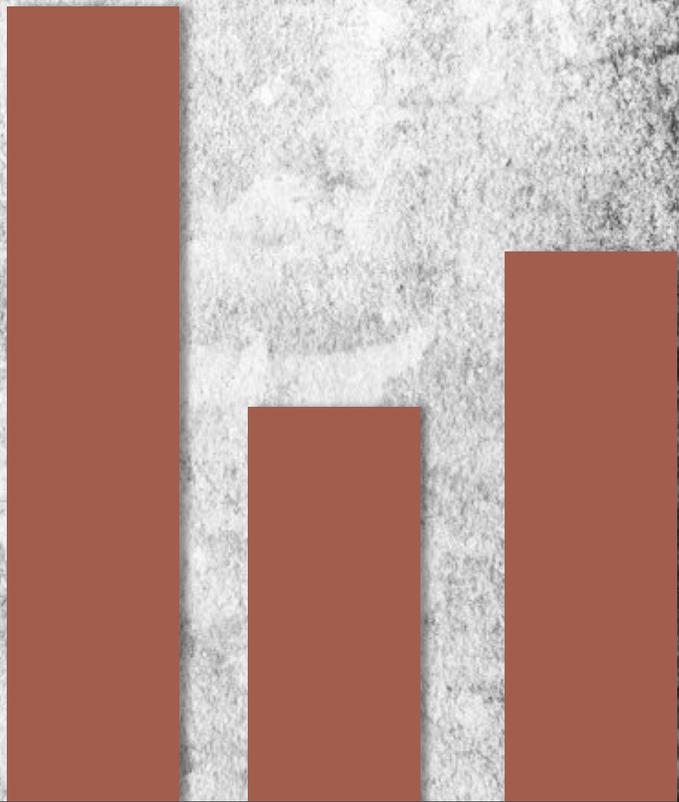
Os dados mostram uma heterogeneidade na intensidade dos impactos: não há concentração de respostas em determinada porcentagem de queda. Isso pode significar, segundo o consultor Luis Celso Jr., que os números referentes ao mês de março ainda não refletiram a rigidez da quarentena e o pior da crise do coronavírus – que após o período da coleta, se intensificou.

Na análise de Alexandre Prim e Marcelo Sá, mesmo entre cervejarias de pequeno porte

já é possível detectar, por meio da diversidade de respostas, que há cervejarias em diferentes estágios de preparo para situações como a da pandemia.

De fato, a redução de faturamento teve menor impacto sobre brewpubs, que têm 46% dos casos com queda superior a 50%, contra 71% entre as fábricas próprias. Isso se explica pelo baixo custo fixo dos brewpubs, dimensionados com vistas a um crescimento mais brando.

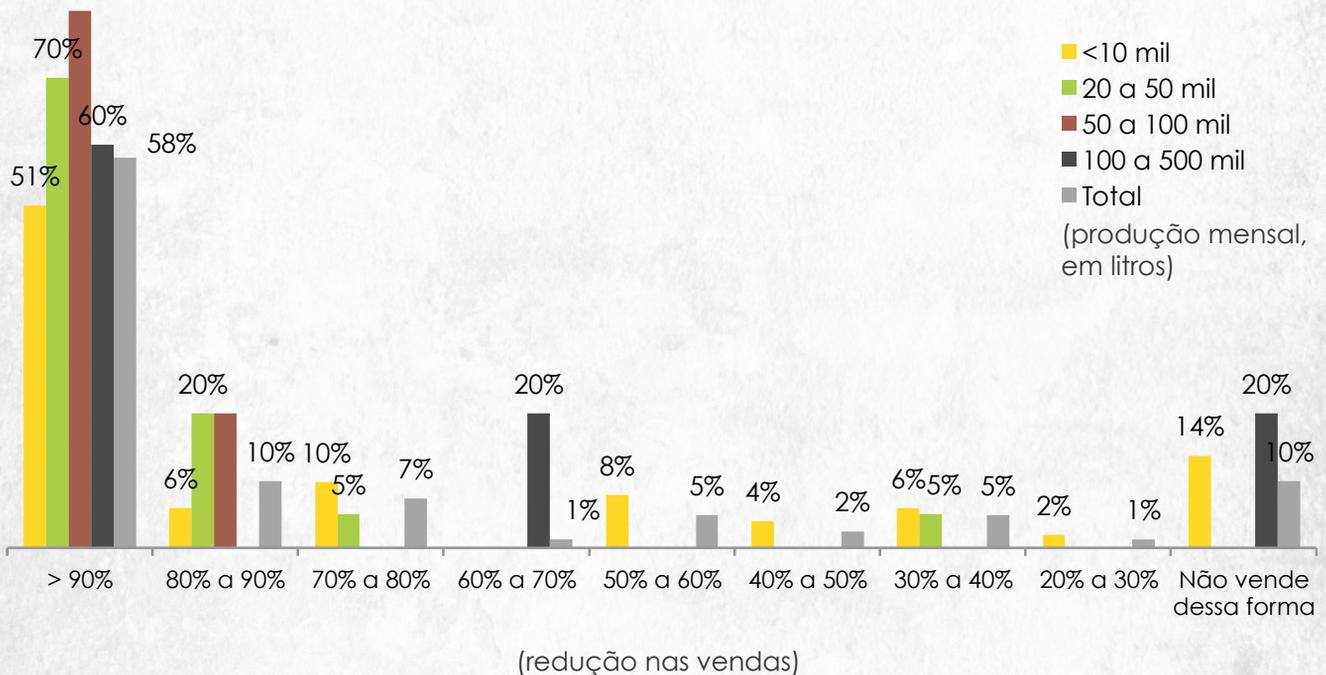
b.vendas



bares: o foco do problema

Com a atividade de bares e restaurantes praticamente inexistente no período de quarentena, cervejarias de todos os portes relatam quedas expressivas de, em média, 58% nas vendas. As que produzem entre 20 mil e 100 mil litros por mês são as que mais sofrem, chegando a perder 80% dos negócios nessa modalidade.

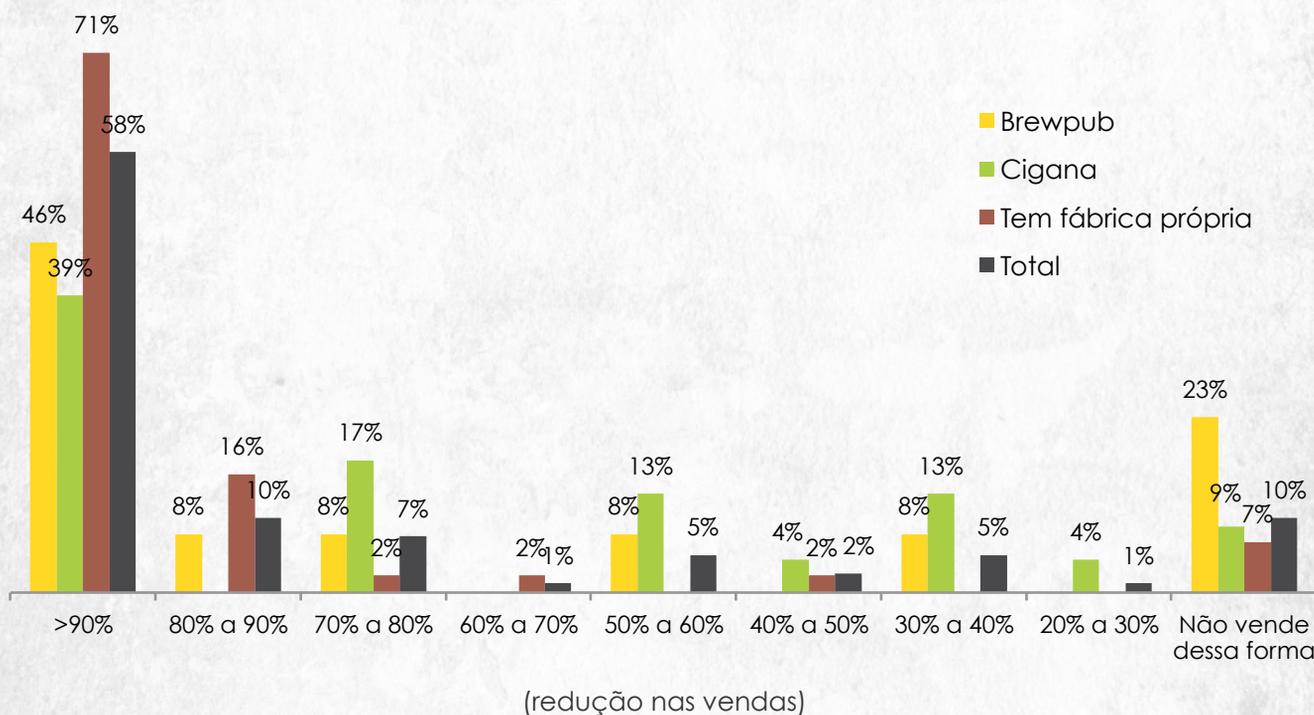
Como se comportaram as vendas para PDVs com consumo no local após o início da pandemia?



ruim para todos

Todos os tipos de cervejarias sofreram impactos relevantes em seus negócios, mas aquelas que possuem fábrica própria têm suas vendas a pontos com consumo no local afetadas mais intensamente. As ciganas relatam impacto ligeiramente menor, enquanto entre os brewpubs há um número maior de cervejarias que não vendem para esse tipo de PDV – já que têm foco na atividade de seu próprio estabelecimento.

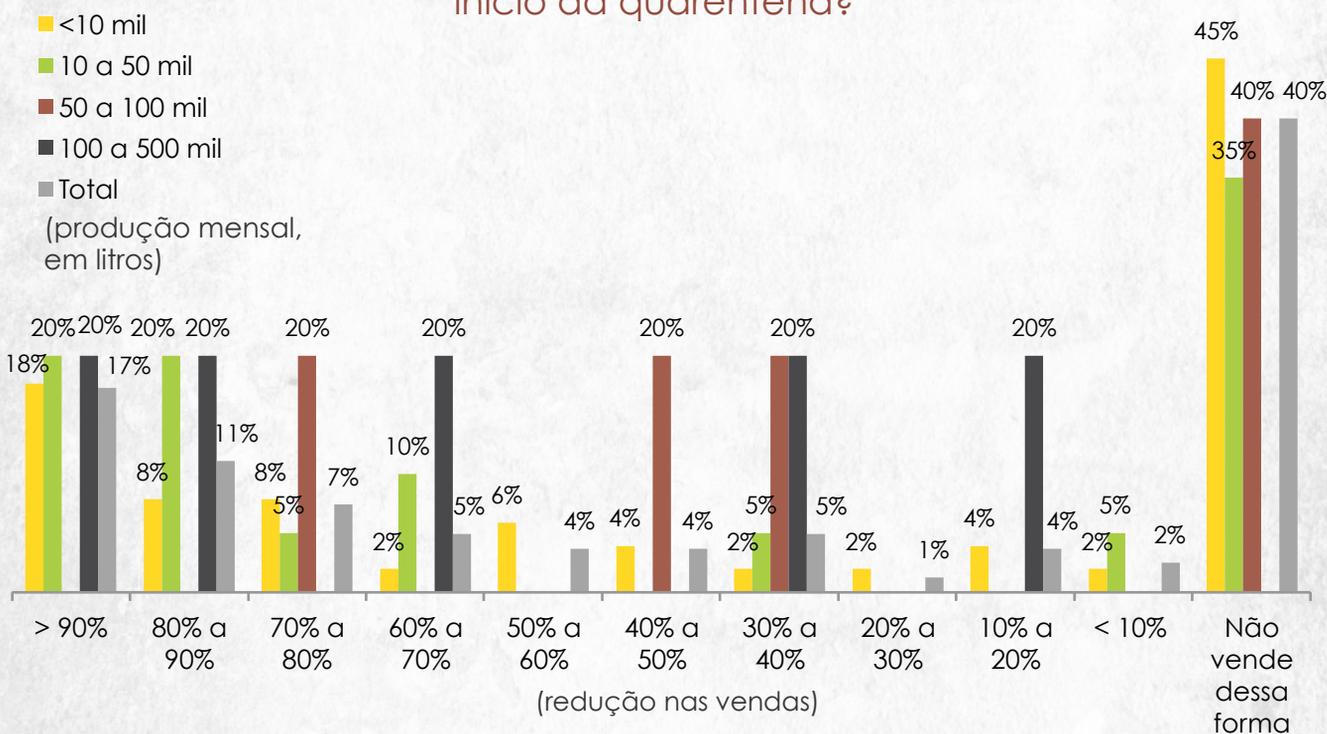
Como se comportaram as vendas para PDVs com consumo no local após o início da pandemia?



varejo: uma dificuldade extra

As vendas para o varejo tradicional (empórios, supermercados, lojas) não são a estratégia mais comum de grande parte das cervejarias. Descontadas as que não vendem dessa maneira, fica claro que as pequenas cervejarias (até 50 mil litros/mês) enfrentam mais dificuldades para chegar ao varejo.

Como se comportaram as vendas para supermercados, lojas e empórios após o início da quarentena?



escoamento difícil

Com diversos dos principais canais de venda fechados, foi necessário que as cervejarias, após o início da quarentena, se adaptassem a uma realidade de volume de vendas radicalmente menores, de acordo com Celso Jr.

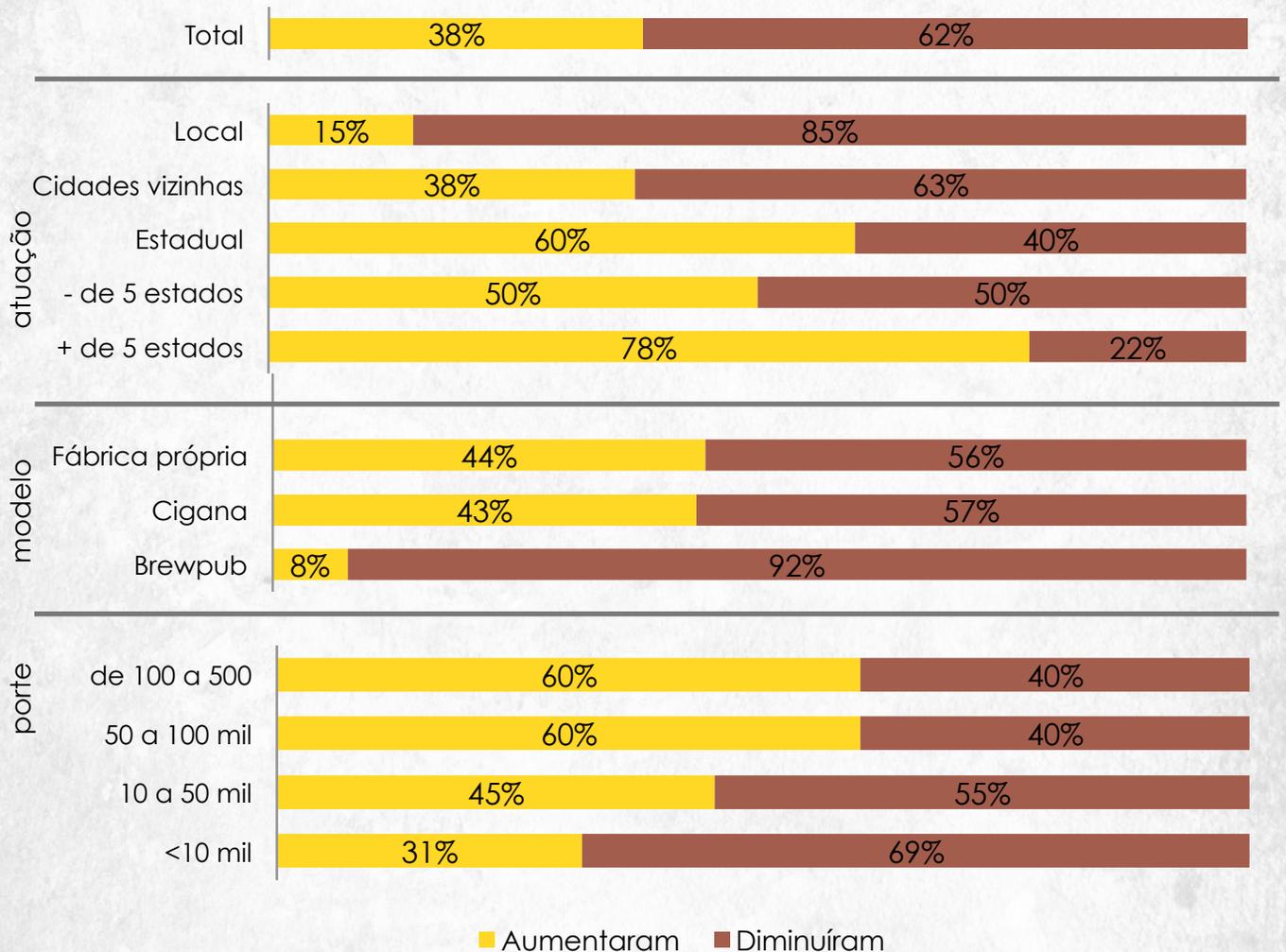
A consultora Fabiana Arreguy ressalta que, com um quarto das cervejarias atuando na modalidade cigana, já era possível, mesmo antes da pandemia, perceber que elas enfrentavam

dificuldades para chegar competitivas ao mercado.

Fabiana verifica nesse modelo uma grande dependência dos pontos de venda para consumo imediato, como bares e taprooms, já que não conta com capacidade produtiva para atuar no grande varejo tradicional (cuja queda de vendas foi menos acentuada diante da crise). Sem essa possibilidade, as ciganas ficam sem ter onde escoar produtos.

vendas diretas ao consumidor

Há um relativo equilíbrio entre o número de cervejarias que verifica queda nas vendas diretas ao consumidor. No entanto, há grandes diferenças a depender da área de atuação e do modelo de negócio: enquanto cervejarias nacionais e de maior porte ganharam volume nas vendas diretas, as locais, pequenas e brewpubs perderam espaço.

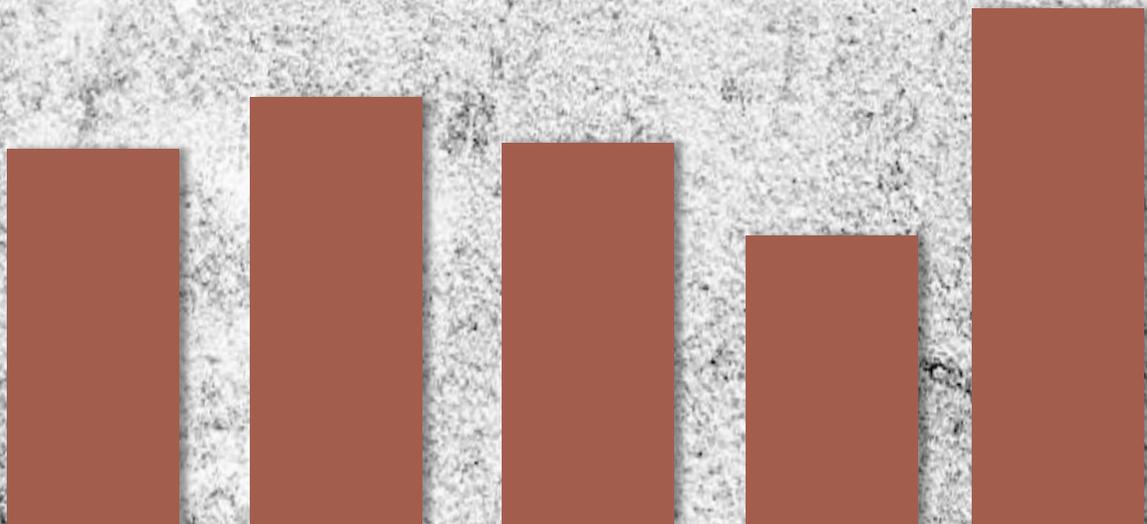


foco na venda direta

A atual circunstância tem provocado as cervejarias a rapidamente adotar mudanças em seu modelo de negócios, com foco, agora, na venda direta ao consumidor. Celso Jr. vê uma movimentação interessante nessa direção. É latente a diferença de capacidade de mobilização das cervejarias com atuação local (apenas em sua cidade), das quais 85% relataram queda nas vendas diretas,

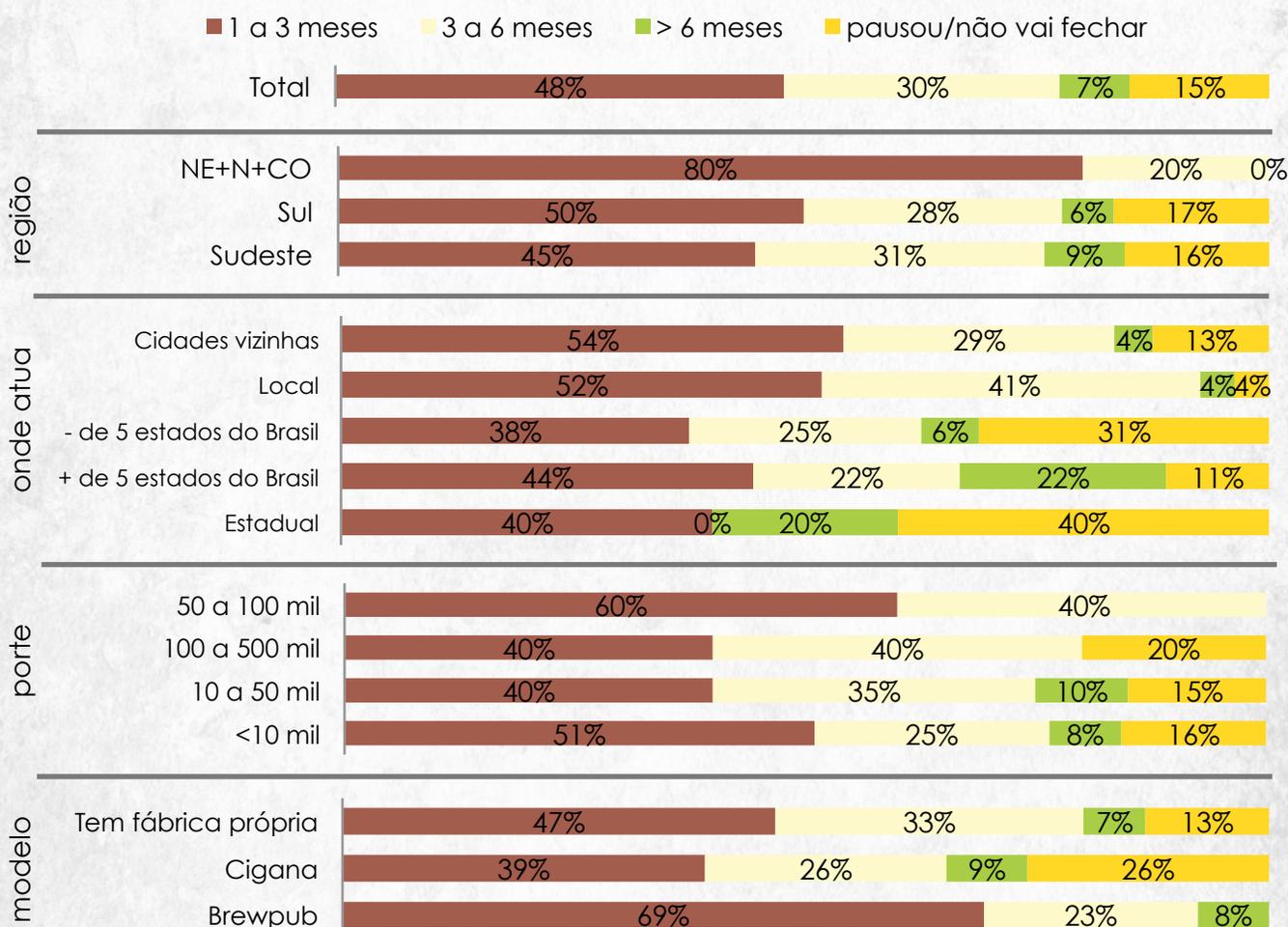
em contraposição às de presença nacional, das quais 77% dizem ter aumentado seu alcance entre os consumidores finais. O cenário pode ser explicado pela ágil mudança de foco das maiores, que costumam escoar com o auxílio de intermediários – mas que têm estrutura para viabilizar esse tipo de correção de rota. Quase todos os brewpubs, que já vendem diretamente ao consumidor, observam queda.

c. expectativa de vida



qual é o fôlego das cervejarias?

O cenário se revela preocupante quando perguntadas sobre quanto tempo resistem abertas se as restrições perdurarem: quase metade das cervejarias dizem ter capacidade para se manter abertas por no máximo três meses.



razões da vulnerabilidade

No recorte regional, é possível observar que cervejarias do Nordeste, Norte e Centro-Oeste se revelam mais vulneráveis financeiramente e são as que mais enxergam a possibilidade de fechar em até três meses. Brewpubs e cervejarias locais ou que atuam apenas em poucas cidades também se veem em maior risco. Na análise de Fabiana Arreguy, os dados revelam o caráter imediatista que costumam ter os planos de negócio das cervejarias abertas nos últimos anos, que contam quase unicamente com capital de giro, sem possibilidade de aportes

para expansões e aumento da escala de produção. Como consequência, ela vislumbra, para o mês de julho, uma primeira onda de falências. Uma segunda onda atingiria, meses depois, muitas das cervejarias que chegarem de portas abertas até o fim das restrições, mas que estarão fortemente endividadas.

maturidade e precaução

Celso enxerga, nos 30% que afirmam ter capacidade para sobreviver por entre 3 meses e 6 meses, certa maturidade dos empreendedores, revelando um planejamento que pode ser suficiente para passar por períodos de turbulência. Vale ressaltar, também, que 7% do total e 26% das ciganas afirmam que pausaram a produção sem necessariamente terem fechado, ou dizem ter certeza que não precisarão fechar – graças ao baixo investimento envolvido em seu negócio.

3

.

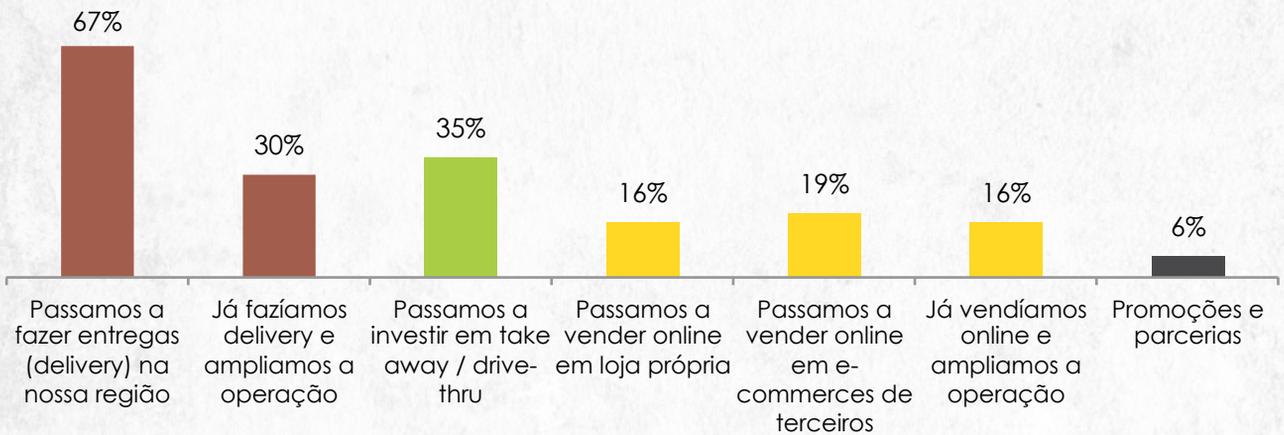
ALTERNATIVAS

a.estratégias de venda

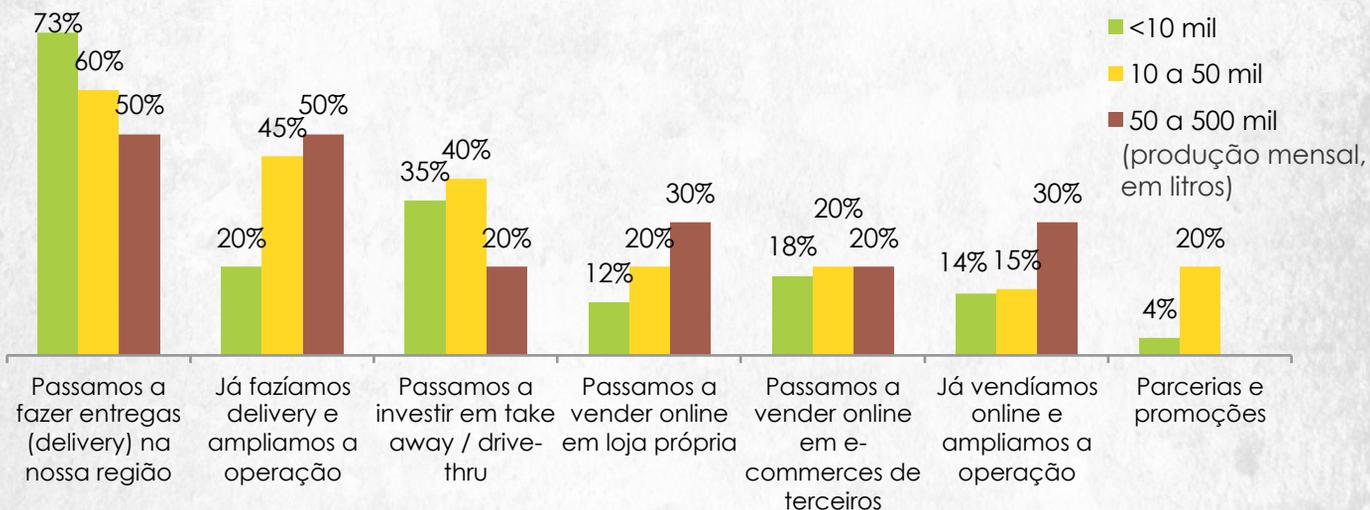


estratégias para vender

As principais estratégias para suplantam a falta dos PDVs como modo de escoar a produção passam pelos esforços de venda direta ao consumidor.



O delivery é a solução mais procurada por cervejarias de menor porte e com atuação local, enquanto as de maior porte pulverizam mais seus esforços.



o que mais as
cervejarias
“inventam”

combos

clube de
cervejas

crowdfunding

parcerias com PDVs
entre cervejarias

investimento em da região

marketing

vouchers

fortalecimento
da marca nas

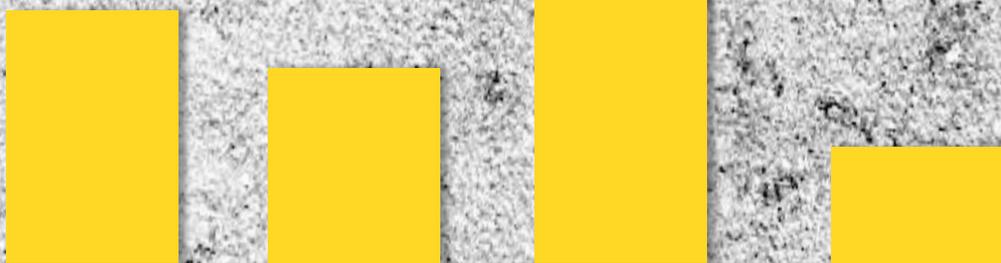
redes sociais

estratégias para o futuro

Fica evidente, na análise de Celso, que as estratégias das empresas de menor porte e de área de atuação mais restrita passam predominantemente pelo delivery e take away. A princípio, são modalidades que não exigem grandes investimentos ou adoção de tecnologia. A opção de ampliar as vendas por meio do e-commerce, então, fica mais restrita às cervejarias de maior porte, com capital financeiro e humano para projetos maiores.

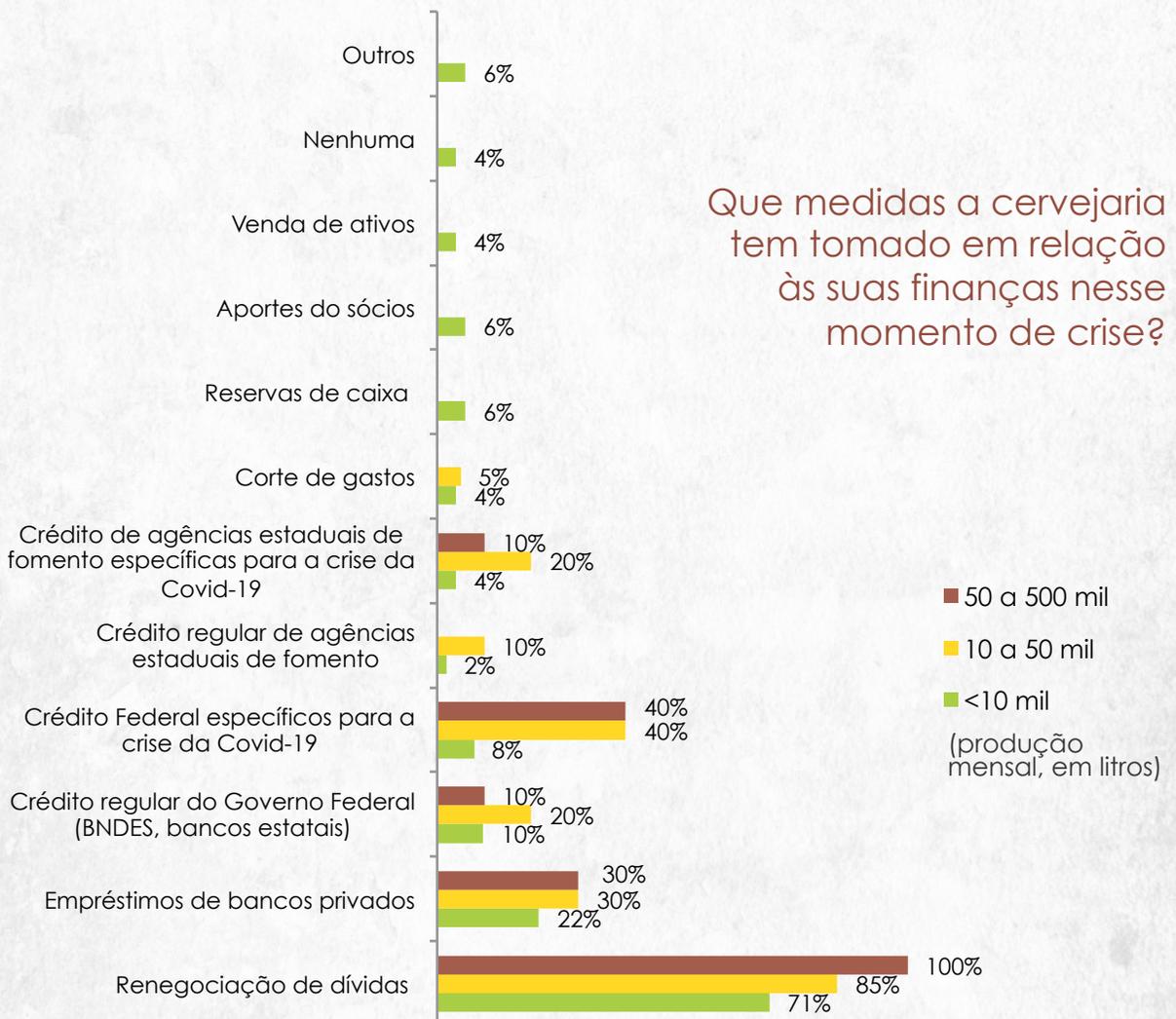
Esses canais, segundo Fabiana, devem se fortalecer com consistência após a crise. Para ela, as cervejarias que usarem este tempo para se familiarizar e aprender a lidar com o e-commerce vão ganhar vantagem competitiva no futuro ao ampliar seu poder de venda e capilaridade, podendo ousar e vender seus produtos não somente em suas próprias cidades, mas também até para fora do Brasil.

b.soluções
financeiras



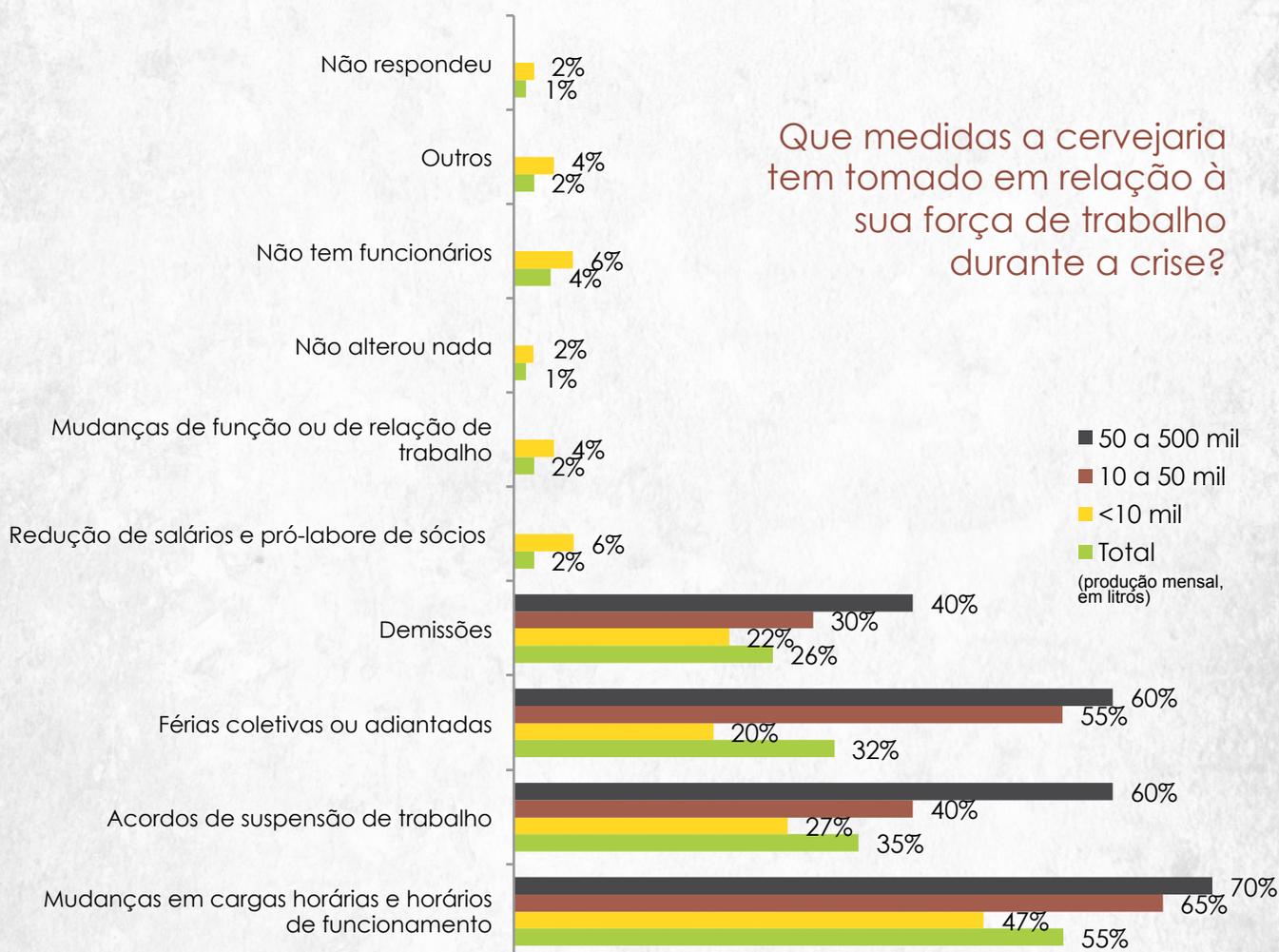
como lidam com a falta de recursos

A renegociação de dívidas é a principal ferramenta financeira, seguida pela busca de crédito para atravessar o momento. As de menor porte relataram menor acesso às linhas de crédito disponibilizadas pelos governos federal e estaduais, e recorrem com mais frequência a alternativas como aportes e empréstimos dos sócios.



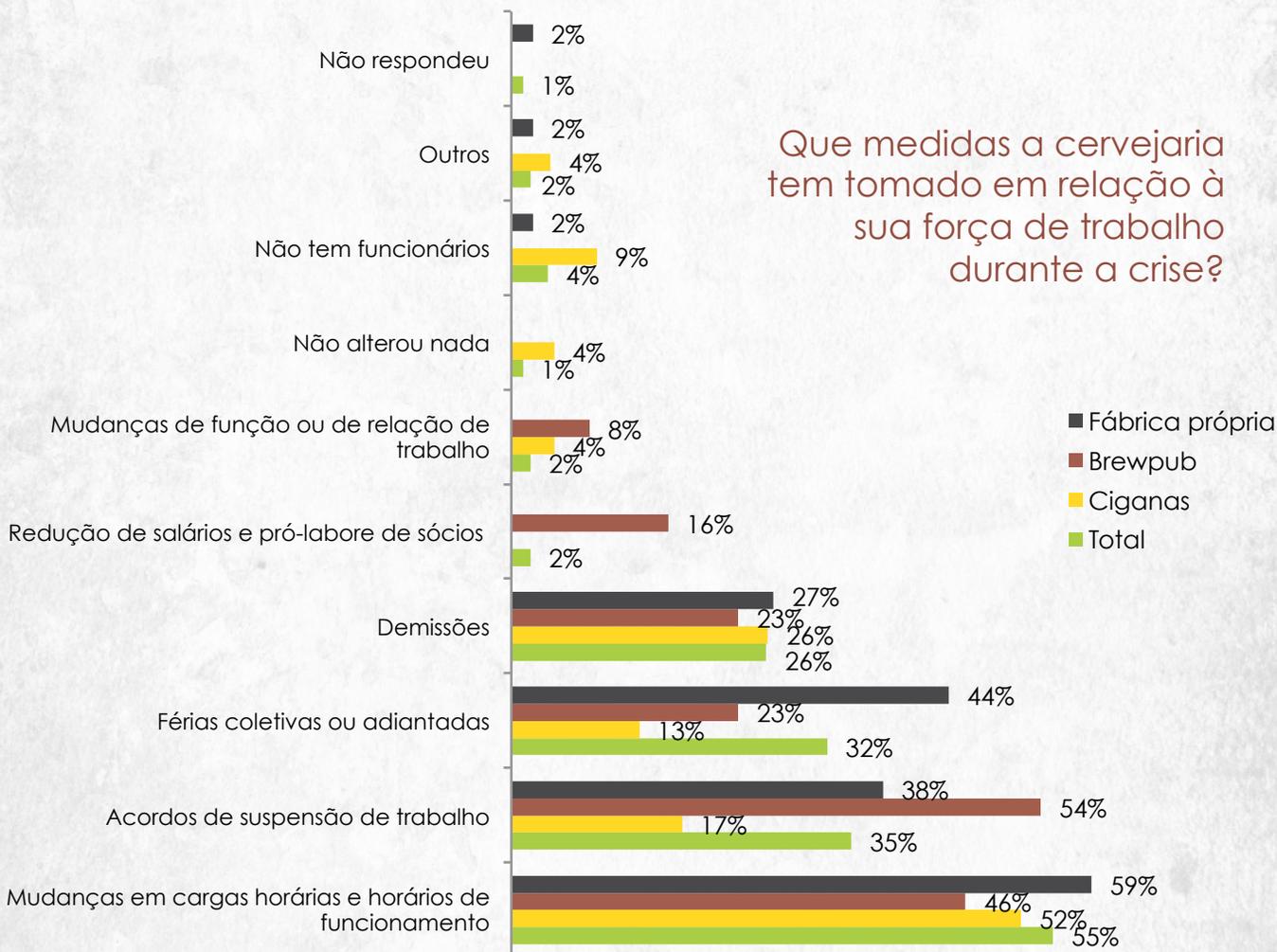
equipes maiores sofrem mais

Quanto maior o porte das cervejarias, mais necessárias são as medidas que têm consequências sobre a rotina e remuneração de funcionários. Enquanto as maiores concentram esforços nos acordos de suspensão de contrato, ajustes na carga horária e demissões (40%), pequenas cortam menos vagas e exploram um leque maior de alternativas.



ciganas têm maior flexibilidade

Ciganas, que costumam ter menos funcionários do que cervejarias com fábrica própria, recorreram menos aos acordos de suspensão de contrato de trabalho. Já brewpubs e cervejarias com fábricas próprias lançaram mão desses acordos, previstos pela MP 936, e recorreram às férias forçadas com mais intensidade.



parcerias e novas possibilidades

O momento exige dos gestores de cervejarias criatividade para explorar as possibilidades da tendência de aumento do consumo em casa e da venda direta ao consumidor. Para Celso, entrar nessa nova “filosofia” da venda direta imposta pela quarentena demanda a costura de parcerias que possam ajudar a manter saudável toda a cadeia cervejeira, prejudicada de ponta a ponta pela pandemia.

4. CONCLUSÕES

criatividade

Com o fechamento de bares, restaurantes e a diminuição das atividades do comércio, a cadeia produtiva da cerveja tem enfrentado um período turbulento. No entanto, os dados da pesquisa mostram uma resposta rápida e uma intensa movimentação por parte das cervejarias para se adaptarem à nova realidade, buscando soluções dentro dos limites de cada uma, incluindo porte e modelo de negócio.

Chega a ser redundante qualquer elogio do mercado cervejeiro brasileiro por sua criatividade e adaptabilidade. Nesse momento, são nessas características muito marcantes de empresários constantemente submetidos a toda sorte de obstáculos legais, burocráticos e concorrenciais para manter seu negócio, que o setor se apoia para, literalmente, se reinventar.

autoconhecimento

Vale notar que o ecossistema cervejeiro brasileiro, do qual a pesquisa traz um pequeno recorte, vem se desenvolvendo de maneira a comportar diversas estruturas empresariais, ao passo em que crescem rapidamente o conhecimento e a aceitação do público frente a novas possibilidades de consumo. O amadurecimento do mercado dá espaço a perfis muito diversos de cervejarias e consumidores em busca

de produtos, serviços e experiências que estejam perfeitamente adaptados à sua realidade. Assim, o retrato dos efeitos da crise até o momento deixa claro que a demanda por diferenciação deve ser levada em conta no modo com que se buscam as soluções: não há fórmulas que se apliquem a todas elas, e a busca pelo melhor “kit de sobrevivência” depende de um conhecimento preciso de seu público, posicionamento e contexto.

luz no fim do túnel

Por fim, é preciso ser cauteloso ao constituirmos nossos olhares sobre esse período conturbado, o que é determinante do modo como queremos lembrá-lo dentro de alguns anos. Esse momento, sem dúvida, será um divisor de águas na história da cerveja brasileira. Por um lado, deixará um rastro inevitável de fechamentos de empresas – o que significa também o fim do sonho de muitos amantes da cerveja. Por outro, os sobreviventes terão necessariamente provado possuir qualidades

e um arsenal respeitável de recursos técnicos, de gestão financeira e de planejamento largamente aprimorados durante a crise. Não há dúvidas de que, ao final da turbulência, deve emergir um mercado mais maduro e preparado.

Equipe do
Guia da Cerveja

agradecimentos

Pessoas e empresas parceiras
que viabilizaram esse projeto.

- Fabiana Arreguy
- Luis Celso Junior
- Alexandre Luiz Prim
- Marcelo Sá
- Nadhine França
- Joaquim Campos – Cervejoca
- Ana Cláudia Pampillón – Rota RJ
- Mário Jorge Lima – Cervejaria Matisse
- Clairton Gama – Kubaszwski Gama Advogados
- André Lopes – Advogado Cervejeiro
- Ana Luiza Lopes
- Ronaldo Rossi - Cervejoteca
- Sady Homrich
- Henrique Carnevalli – Rock & Breja
- Rodrigo Sena - Beersenses
- Taiga Cazarine
- Ulisses Malacrida – Malte Papo
- Yuri Vaicekauskis – VKS Beer House
- Beatriz Cury – Cervejaria Nacional
- Ivan Tozzi – Three Hills
- Dedé Coutinho
- Sergio Barra – Profano Graal
- DOQR – Coleta e Processamento de Dados



guiadacervejabr.com

Paulo Darcie - Marketing
paulo@guiadacervejabr.com

Itamar Cardin - Comercial
itamar@guiadacervejabr.com