

HEIDERSON MARCEL SANTIAGO PONTES

EXPANSÃO RECENTE E PERSPECTIVAS PARA A  
INDÚSTRIA CERVEJEIRA DO BRASIL

Salvador - Bahia  
1997

HEIDERSON MARCEL SANTIAGO PONTES

EXPANSÃO RECENTE E PERSPECTIVAS PARA A  
INDÚSTRIA CERVEJEIRA DO BRASIL

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como um dos requisitos necessários a colação de Grau em Economia.

Orientador : Prof. José Carrera Fernandez

Salvador - Bahia  
1997

Agradeço, em primeiro lugar, à Deus por ter buscado nele uma eterna força espiritual ao longo desses anos, e por estar sempre presente nos momentos em que mais precisei.

Aos meus pais, Ednir e Marlene, pelos esforços realizados desde meu nascimento, proporcionando-me uma educação digna e honesta, além da paciência, dedicação, amor e carinho, onde busco da melhor maneira possível retribuir-lhes.

À minha namorada Patrícia, por estar presente em todos os momentos desta árdua caminhada, ajudando-me e criticando-me no desenvolvimento desta monografia, sem deixar de oferecer-me todo seu amor e carinho.

À todos os meus colegas, que contribuíram direta ou indiretamente para o desenvolvimento deste trabalho.

Às bibliotecárias, Nadja e Valdinéia, pela paciência, disposição e contribuição através de artigos e sugestões que enalteceram meu trabalho.

Ao professor Guerra pela paciência e tolerância durante as minhas intervenções, no decorrer do curso de Organização Industrial.

Ao meu orientador José Carrera Fernandez pela franqueza e objetividade na discussão dos assuntos abordados e na grande ajuda para a conclusão desta monografia.

“A possibilidade de arriscar é que nos  
faz homens. Vôo perfeito no espaço  
que criamos. Ninguém decide sobre  
os passos que evitamos. Certeza  
de que não somos pássaros e que  
voamos. Tristeza de que não  
vamos por medo dos caminhos.”

Damário Dacruz.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>06</b>
<b>2</b>	<b>CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS</b>	<b>07</b>
2.1	PROCESSO PRODUTIVO	08
2.2	ESTRUTURA OLIGOPÓLICA E BARREIRAS À ENTRADA	15
<b>3</b>	<b>ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS LÍDERES</b>	<b>19</b>
3.1	DIFERENCIAÇÃO E MARKETING	25
3.2	SEGMENTAÇÃO DO MERCADO	30
3.3	AQUISIÇÕES E JOINT-VENTURES	37
3.4	PREÇOS E TRIBUTOS	42
<b>4</b>	<b>COMPETITIVIDADE E PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA DO BRASIL</b>	<b>45</b>
4.1	O MERCADO BRASILEIRO	47
4.2	EXPANSÃO DE CONSUMO	49
4.3	INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	52
<b>5</b>	<b>CONCLUSÕES</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>55</b>

## **INTRODUÇÃO**

A disputa de mercado pelos fabricantes de cerveja, foi acirrada a partir de 1994, com a explosão de consumo em consequência da implantação do Plano Real. A queda abrupta da inflação então ocorrida e a consequente estabilização dos preços, favoreceu o aumento da demanda de bens não essenciais.

A batalha pela preferência do público brasileiro, fez com que as cervejarias utilizem inovações nas embalagens, aperfeiçoamento na distribuição e novas estratégias de marketing. O processo de sofisticação do mercado brasileiro de cervejas, onde a segmentação tem-se fortalecido através do desenvolvimento não só de novos produtos como também de novas embalagens para nichos diferenciados da bebida. A diferenciação no mercado cervejeiro permitiu a introdução de uma nova política de determinação de preços por parte da indústria cervejeira para seus novos produtos, o que proporciona a tentativa do pleno atendimento dos diversos nichos encontrados no mercado cervejeiro.

Esta monografia aborda a recente expansão no setor cervejeiro do Brasil, e as novas estratégias utilizadas pelas cervejarias nacionais para conseguirem parcelas crescentes de mercado, a partir do novo cenário imposto pela competição na indústria cervejeira.

O primeiro capítulo apresentará o processo produtivo e a base teórica para o desenvolvimento da monografia.

O segundo capítulo mostra as estratégias das empresas líderes e os preços e tributos na indústria cervejeira.

O terceiro capítulo trata sobre o mercado brasileiro e a possibilidade de expansão das cervejarias nacionais.

## 2 CARACTERÍSTICAS ESTRUTURAIS

A análise estrutural, está na identificação das características básicas de uma indústria, enraizadas em sua economia e tecnologia, e que modelam a arena na qual a estratégia competitiva deve ser estabelecida (Porter, 1986, p.25).

Segundo Porter (1986, p.47), a análise estrutural focalizando amplamente a concorrência bem além dos rivais existentes, deve reduzir as necessidades de debates sobre onde fixar os limites da indústria. Qualquer definição de uma indústria é essencialmente uma escolha de onde fixar a linha entre os concorrentes existentes e os produtos substitutos, entre as empresas existentes e as que podem vir a entrar na indústria, e entre as empresas existentes e os fornecedores e compradores. Fixar estas linhas é inerentemente uma questão de grau que tem pouco a ver com a escolha da estratégia.

O tamanho do mercado é bastante importante para a construção da competitividade. O poder aquisitivo dos consumidores que compõem o mercado, o poder de dinamismo e a sofisticação do consumidor são fatores de extrema relevância para as empresas. A queda abrupta da inflação ocorrida após a implantação do Plano Real e a conseqüente estabilização dos preços, determinaram uma maior capacidade de consumo por parte dos assalariados, favorecendo o aumento de demanda por bens não-essenciais, o que incrementou o mercado cervejeiro.

É de extrema importância a configuração da indústria, porque a pulverização da indústria, implica em custos operacionais elevados. A integração em alguns segmentos é importante para ganhos de escala. No Brasil a estrutura da indústria cervejeira é oligopolizada mas, existem pequenas cervejarias que disputam o seu espaço em mercados regionais.

O incentivo e a regulação da concorrência pode ser estimulado pela redução de tarifas de importação, o que implicará diferentemente nos setores da economia. No segmento de

cervejas a competição acirrou-se em meados de 1994, quando a importação do produto, especialmente em latas de alumínio elevou-se bastante.

A inovação no produto é um tipo importante de mudança estrutural na indústria. Esta inovação pode aumentar o mercado e com isso, promover o crescimento da indústria mas, pode também acentuar a diferenciação do produto. A inserção de um novo produto, está ligada diretamente aos custos com marketing.

A estrutura da indústria determina os parâmetros básicos dentro dos quais os movimentos competitivos são feitos, ela não determina completamente o que acontecerá em um mercado, sendo que a rivalidade também depende das situações particulares dos concorrentes individuais (Porter, 1986, p.99).

## 2.1 PROCESSO PRODUTIVO

As origens da cerveja estão perdidas na pré-história. Possivelmente algum nômade descobriu, acidentalmente, que a cevada selvagem quando embebida em água transformava-se numa espécie de mofo. Diluído em água, virava uma bebida que uma vez ingerida fazia o nômade ficar de bem com a vida, apesar de todos os desconfortos do nomadismo. Existem até alguns cientistas que acreditam que o homem desistiu de ser nômade para cultivar cereais com o propósito de fazer cervejas (A arte, 1996, p.4).

A cevada cervejeira pertence à família das Gramíneas, sendo um cereal muito resistente, é o componente principal para a fabricação da cerveja. Possui alto teor de amido, a parte externa (casca) permanece no grão após a colheita e forma uma camada filtrante no processo de clarificação, o teor de proteína esta presente numa proporção ideal em relação ao amido e

existem agentes importantes (enzimas) e outros que serão formados na malteação (A arte,1996, p.7).

A cevada não pode ser utilizada diretamente na cervejaria por três razões : os componentes do endosperma (amido, proteínas) não são solúveis, faltam enzimas importantes, falta o aroma típico do malte. Assim para a sua utilização é feita a malteação, que ocorre em três etapas : Maceração, Germinação e Secagem(A arte,1996, p.8).

A cevada sofre um processo de limpeza e classificação dos grãos e é guardada em silos por algumas semanas, até atingir seu ponto ótimo de energia de germinação. Então é colocada em recipiente onde será macerada, quando em 20 - 30 horas atinge aproximadamente 45% de umidade. É transferida para as caixas de germinação, nas quais os embriões são estimulados com ar úmido à temperatura de 10 a 20 ° C(A arte,1996, p.9).

Após a germinação ( 6 a 7 dias), obtém-se o malte verde, que será transportado para a estufa e seco, processo que leva aproximadamente 20 horas. A temperatura é de 80 - 85°C. Em seguida livra-se o malte das radículas ressecadas ( limpeza) e procede-se ao armazenamento. Ocorrem transformações no grão como: desenvolvimento da raiz, a formação de enzimas, o amido é pouco decomposto, as proteínas são parcialmente decompostas e as hemiceluloses são decompostas. Durante a secagem, as enzimas são colocadas em estado latente, impedindo assim que os grãos de malte continuem a se desenvolver(A arte,1996, p.11).

Os adjuntos exercem um papel complementar na produção do mosto, são produtos que fornecem ao mosto cervejeiro açúcares fermentescíveis, atuando como fonte complementar de extrato. Os motivos principais para a sua utilização são o custo mais baixo e a disponibilidade, podem ser classificados em dois tipos principais : adjuntos que precisam de tratamento tecnológico para a sua solubilização e posterior transformação em extrato ( em geral, cereais que contêm amido, como o milho e o arroz); e os previamente tratados que já fornecem o açúcar ( como a sacarose, o xarope de milho).

O lúpulo é uma planta trepadeira que produz talos anuais a partir de rizomas perenes. São espécies dióicas, isto é, produzem flores masculinas e femininas em plantas separadas, sendo que somente as flores femininas são utilizadas em cervejaria. Os cones ou umbelas (flores), na colheita, têm um teor de umidade por volta de 80%, e isto impossibilita seu armazenamento tal qual; para isto, ele é secado em estufa específica, a ca. 50°C e reduz-se a umidade para 10 a 12 %. Mesmo assim as condições de armazenagem deverão ser rigorosas ( 0° C, ambiente seco, escuro, refrigeração fixa ).

Conforme o teor , os lúpulos são denominados de aroma ou de amargor, sendo também classificados pela região de plantio. Das substâncias amargas, as mais importantes são os chamados alfa-ácidos (humulonas), insolúveis, que no processo de mosturação são isomerizados, tornando-se solúveis(A arte,1996, p.14).

O uso de lúpulo “in natura” ou prensado tem alguns problemas, como: volume, energia para refrigeração, dificuldade no manuseio, redução na qualidade em pouco tempo. Sua industrialização, quando se produz o lúpulo em pellets e extrato (com maior ou menor características de amargor e aroma), permite aumentar seu tempo de armazenamento.

A levedura é um microorganismo unicelular, responsável na cervejaria pela fermentação alcoólica. São organismos facultativos, isto é, produzem energia a partir de compostos de carbono ( carboidratos ) , tanto em condições aeróbicas (respiração) como em condições anaeróbicas (fermentação).

Estes microorganismos pertencem ao gênero *Saccharomyces*, com as principais espécies (*Cerevisiae*, *Uvarum*) compreendendo aproximadamente 2000 variedades. Basicamente, são agrupadas em leveduras de alta fermentação e de baixa fermentação(A arte,1996, p.16).

A água é bastante importante para poder se produzir uma boa cerveja, principalmente porque muitas das substâncias dissolvidas atuam negativamente na qualidade da cerveja,

proporcionando sabor amargo, turvação, coloração mais escura e retardamento na fermentação. Dependendo da água esta deverá ser tratada para remoção de sais indesejáveis ou em excesso. Ela deverá ser limpa e isenta de microorganismos, devendo para isto ser tratada ( normalmente clorada e decorada no momento do uso).

O processo de produção é dividido em cozimento( que agrupa: moagem, mosturação, clarificação do mosto, fervura e adição de lúpulo e decantação), fermentação( que agrupa: resfriamento do mosto, dosagem de levedura, fermentação e propagação da levedura), maturação, filtração, acondicionamento e controle de qualidade(A arte,1996, p.17).

O cozimento começa a partir da moagem do malte que é feita em moinhos especiais, normalmente de dois ou três pares de cilindros que trituram o malte sem pulverizá-lo. Esta moagem tem por finalidade favorecer o contato da água com os grãos de amido do malte para solubilizá-lo. Por outro lado, as cascas devem ser o mínimo possível destruídas, pois possuem grande importância na etapa da clarificação(A arte,1996, p.20).

Na moagem, obtêm-se várias partes : cascas, sêmola grossa , sêmola fina e farinha. A proporção de cada uma das frações deverá ser tal que se obtenha o melhor rendimento possível junto com o menor tempo de clarificação.

A mosturação é o processo de preparação do mosto, isto é, transformação do amido do malte em açúcares solúveis. O contato do malte com a água ativa permite a atuação das diferentes enzimas existentes no malte. A mosturação se divide em quatro fases : pré-mosturação, repouso proteolítico ( degradação das proteínas), sacarificação ( formação da maltose), dextrinização ( formação das dextrinas).

Terminada a mosturação, torna-se necessária a separação das cascas do malte (bagaço), feito através da tina de clarificação ou de filtro-prensa. O bagaço atua como meio filtrante; terminada a filtração do mosto, o bagaço é levado com água quente, para a retirada do máximo de extrato possível(A arte,1996, p.22).

A fervura e adição do lúpulo é feita com as seguintes finalidades: destruir as enzimas, esterilizar o mosto, concentrar o mosto, precipitar proteínas indesejáveis, extrair (transformar) as substâncias do lúpulo, formar a cor. A adição do lúpulo é feita na fase da fervura, sendo que ocorre em duas etapas. No início da fervura, é adicionado o lúpulo amargor, visto que há necessidade de um certo tempo para que ocorram as transformações (isomerização). Próximo ao final, adiciona-se o lúpulo aroma, já que os óleos essenciais, responsáveis pelo aroma são voláteis. A lupulagem tem as seguintes finalidades: atribuir à cerveja o aroma e o amargor, ajuda na precipitação de algumas proteínas, resultando em melhor estabilidade coloidal da cerveja, confere ao mosto algumas propriedades antissépticas (A arte, 1996, p.23).

O mosto lupulado é transferido para a tina de decantação (whirlpool), onde permanecerá de trinta a sessenta minutos, para decantar o chamado trub quente. Este trub (ou coágulo) deve ser removido, para não prejudicar a qualidade da cerveja e não interferir no processo de fermentação.

Antes de iniciar a fermentação, o mosto deverá ser resfriado, pois a levedura é sensível ao calor. Esta operação deverá ser conduzida cuidadosamente, principalmente no que diz respeito às condições de assepsia, pois sendo o mosto um meio de cultura muito rico, é susceptível à contaminação microbiana. Para o resfriamento, utiliza-se o trocador de calor (resfriador de placas), sendo que os meios refrigerantes podem ser: água, água gelada, solução alcóolica, salmoura, amoníaco, isoladamente ou combinados. Após o resfriamento, o mosto é aerado, e esta aeração deverá ser feita com ar estéril (filtros específicos) e livre de óleos e outras impurezas, a temperatura de 6 a 10° C (A arte, 1996, p.24).

Na transferência entre o resfriador e a cuba de fermentação, dosa-se a levedura, que se encontra na forma pastosa, através de bombas dosadoras específicas. Deve-se cuidar constantemente das condições sanitárias.

Uma vez recebido na cuba do mosto, já com a levedura, ocorre uma decantação de trub frio e de células mortas de levedura, que deverão ser retirados. Inicia-se então o processo de fermentação que é dividido em duas fases: a fase de crescimento, e a de fermentação.

Após várias fermentações, ocorre uma degeneração da levedura ( que então altera seu perfil de fermentação), e esta deverá ser então eliminada. Para a propagação, usa-se uma pequena quantidade de levedura (cepa) e faz-se adição de mosto, aerado e asséptico, em etapas sucessivas e quantidades compatíveis, de modo que ocorra sempre a fase respiratória ( crescimento), até que se obtenha o volume de levedura necessário para o processo(A arte,1996, p.25).

Após oito a dez dias, a fase de fermentação principal está terminada, e inicia-se a fase de maturação. É retirada a maior parte da levedura que será reutilizada, esta retirada será pela parte inferior da cuba, no caso de levedura de baixa fermentação, e por cima, quando se tratar de levedura de alta fermentação.

A maturação é conduzida resfriando-se a cerveja para 0° C, mantendo-se por uma a seis semanas. Nesta fase, ocorre uma fermentação secundária, que influi na saturação em gás carbônico da cerveja. Outra influência é o refino do paladar e uma clarificação da cerveja. Isto ocorre em função das reações metabólicas, que formam algumas substâncias e diminuem outras. A maturação é feita em tanques (cubas ) fechados, que normalmente ficam com uma contra-pressão de gás carbônico regulada por válvulas. Nesta fase, ocorre uma sedimentação protéica, e também de levedura. A baixa temperatura favorece a estabilidade coloidal e a saturação de gás carbônico(A arte,1996, p.25).

A sedimentação que ocorre na maturação não fornece à cerveja a transparência e o brilho tão apreciados. É necessário que a cerveja passe por um processo de filtração, que normalmente é feito em duas etapas, em seqüência contínua dividida em filtração principal e filtração polidor. Depois de filtrada a cerveja é recebida em tanques específicos, denominados tanques

de pressão; destes tanques ela é enviada para o acondicionamento, após a liberação pelo controle de qualidade(A arte,1996, p.26).

Para que a cerveja tenha uma constância na sua qualidade, torna-se necessária a atuação freqüente do controle de qualidade em todos os setores da fábrica, desde a recepção das matérias primas, passando pelo processo de produção, fermentação, filtração e acondicionamento. A cerveja é um produto de consumo em larga escala, então o seu controle de qualidade têm que ser mais enérgico do que um material que o consumidor apenas vai à loja e troca, porque a partir do momento que uma cervejaria não fornece produtos de qualidade, esta abrindo à porta para a concorrência que neste setor é bastante acirrada(A arte,1996, p.27).

A fase de embalagem da cerveja é chamada de acondicionamento, que é feito em três tipos: o engarrafamento, o enlatamento e o embarrilamento. A cerveja possui grande valor nutritivo, sendo um alimento facilmente assimilado pelo organismo.

A cerveja é uma rica fonte de vitaminas, principalmente do complexo B, e é também uma fonte de proteínas. Ela pura tomada em doses moderadas, só tem efeitos positivos no organismo: melhora da capacidade física, redução do stress, da pressão alta e dos riscos de infarto. A moderação significa um grama de álcool por quilo de peso, o que corresponde aproximadamente a um litro de cerveja por dia (A arte, 1996, p.30).

A cerveja é de longe a bebida alcoólica mais consumida no Brasil, superando todas as outras reunidas; por isso como qualquer bebida que se queira degustar, exige alguns requintes indispensáveis. A temperatura ideal para o nosso clima é em torno de 8° C, não tem sentido tomá-la estupidamente gelada, pois assim perde grande parcela de seu sabor característico, além de reprimir o paladar(A arte,1996, p.28).

Os gostos variam muito, mas cerveja sem espuma não é cerveja. Dois dedos de espuma são indispensáveis para manter a conservação do aroma e do sabor. O copo merece toda a atenção

de um apreciador de cerveja, a higiene do copo é bastante essencial, pois vestígios de sabão e restos de gordura são suficientes para alterar o sabor e influenciar na formação da espuma. Por isso não se deve enxugar os copos com pano, e sim, deixá-los secar com a boca para baixo.

## 2.2 ESTRUTURA OLIGOPÓLICA E BARREIRAS À ENTRADA

O setor cervejeiro no Brasil possui uma estrutura oligopolizada, com poucas empresas dividindo o mercado nacional. Na verdade o oligopólio é uma classe de estruturas de mercado que faz das barreiras à entrada uma de suas características essenciais.

O oligopólio diferenciado caracteriza a indústria de cervejas do Brasil. Esse tipo de estrutura é marcado pela disputa de mercado através da diferenciação do produto, gastos em marketing, distribuição e atividades de pesquisa.

Na indústria de cervejas o preço dos produtos não é o principal elemento para a disputa do market-share, não que este seja totalmente descartado como estratégia de mercado, mas porque coloca em risco a estabilidade do mercado e das empresas. Os custos com publicidade e comercialização são bastante altos, e se a variável preço for utilizada poderá afetar diretamente o volume das vendas e conseqüentemente os lucros das cervejarias.

Após a estabilização econômica as cervejarias começam a perceber, que precisam aprender a utilizar preços como estratégia de marketing, e fazer promoções cada vez mais segmentadas.

Segundo Porter (1986, p.25), a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes. As principais fontes de barreiras de entrada são : economias de

escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custo independentes de escala e a política governamental.

Economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto por período aumenta, as empresas detêm a entrada forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo (Porter, 1986, p.26).

A diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas tem sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos, ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria (Porter, 1986, p.27).

Na indústria de cerveja nacional, a diferenciação do produto está combinada com economias de escala na produção, marketing e distribuição para criar altas barreiras.

A diferenciação na indústria cervejeira depois do Plano Real, permitiu uma determinação de preços nos produtos das cervejarias. Esta diferenciação proporciona a tentativa do pleno atendimento dos diversos nichos encontrados no mercado cervejeiro, fazendo com que haja uma segmentação no mercado, sendo que este ficou mais sofisticado.

A diferenciação causa um aumento nos custos da empresa, no que se refere aos custos de divulgação e publicidade, aliados ao aumento e treinamento no setor de vendas da empresa e os custos de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

A necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada, particularmente se o capital é requerido para atividades arriscadas e irrecuperáveis como a publicidade inicial ou para pesquisa e desenvolvimento (Porter, 1986, p.27).

No mercado nacional a fidelidade com os revendedores que foi conquistada pelas cervejarias através de descontos, fornecimento de material para montagens de bares e restaurantes, constituem vantagens para as empresas já estabelecidas.

Uma barreira de entrada é criada pela presença dos custos de mudança, ou seja, custos com que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor do produto para outro (Porter, 1986, p.28).

Uma nova cervejaria que pretenda conquistar revendedores, terá que oferecer significativos benefícios para poder compensar a perda do diferencial imposto pela marca da cervejaria concorrente.

Uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto (Porter, 1986, p.28).

Uma rede de distribuição eficiente é um ponto muito importante na conquista do mercado cervejeiro, especialmente para não deixar espaços para a concorrência. O Brasil por ser um país de dimensões continentais, exige uma rede de distribuição capaz de atender às diversas localidades, o que constitui uma barreira de entrada para uma cervejaria tornar-se nacionalmente conhecida.

A Kaiser entrou no mercado brasileiro dominado por grandes cervejarias, Brahma e Antártica, e para se tornar uma grande cervejaria, deveria possuir uma rede de distribuição eficiente. Como a Coca-Cola participa da composição acionária da Kaiser, a cerveja conta com uma das melhores, se não a melhor, rede de distribuição do produto que é a mesma da Coca-Cola, explicando assim o rompimento desta barreira e o sucesso da cervejaria à nível nacional.

As desvantagens de custo independentes de escala significa que as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de serem igualadas pelas entrantes potenciais, qualquer que seja o seu tamanho e as economias de escala obtidas (Porter, 1986, p.29).

As cervejarias nacionais estabelecidas há mais tempo possuem vantagens como a de localização favorável e o acesso a matéria-prima. A localização da empresa é importante em relação à distância do mercado consumidor, e principalmente da qualidade da água existente no local, sendo que a água é um dos principais fatores no processo de fabricação da cerveja.

A política governamental é uma barreira de entrada, na qual o governo pode limitar ou mesmo impedir a entrada em indústrias com controles como licenças de funcionamento e limites ao acesso a matérias-primas (Porter, 1986, p.31).

A instalação de uma fábrica de cervejas em uma determinada região, necessita da liberação do governo, e este pode influenciar na estratégia da empresa. A maior fábrica de cervejas da América Latina da cervejaria Brahma, teve seu projeto de implantação atrasado em dois anos pelo governo carioca, contribuindo na época para a perda de liderança da cervejaria para a sua rival Antartica.

A fixação de um preço-limite, serve para que a empresa tenha uma certa lucratividade, e possa impedir a entrada de empresas no setor. Esta política de fixação de preços serve para garantir os lucros a longo prazo e não induz a entrada de novas empresas.

### 3 ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS LÍDERES

A Kaiser iniciou suas operações em 1982, quando Luiz Otávio Possas Gonçalves, empresário mineiro da área de refrigerantes, resolveu lançar uma cerveja que apresentasse um produto com características e qualidade iguais em todo o país, podendo disputar com as outras marcas já existentes no mercado. Para isso, Possas Gonçalves fez um grande investimento numa fábrica de cerveja e contratou como mestre-cervejeiro Manuel Barros, que participara da montagem de várias fábricas da Heineken, na Holanda.

A primeira fábrica foi inaugurada em Divinópolis, MG, com tecnologia inédita no país: maturação e fermentação da cerveja em tanques fechados, para eliminar interferências ambientais e conferir maior qualidade ao produto. A cervejaria produzia 12 milhões de litros/ano. Como vantagens adicionais, a Kaiser utiliza menos mão-de-obra que uma cervejaria convencional, com a conseqüente redução dos custos operacionais.

O sucesso do lançamento da Kaiser em Minas despertou, rapidamente, o interesse de outras empresas pela cessão da marca. Fabricantes de Coca-Cola do Rio e de São Paulo passaram a distribuir a Kaiser e logo foram construídas mais duas cervejarias (em Mogi Mirim, SP e em Queimas, RJ).

Nessa época, a Coca-Cola internacional tornou-se sócia da companhia. Hoje, a composição acionária da Kaiser está assim distribuída: fabricantes de Coca-Cola no Brasil (76%), Heineken (14%) e Coca-Cola internacional (10%). Atualmente a Kaiser é a terceira marca no mercado, segundo o instituto Nielsen. Isto é bastante impressionante, se for levado em conta que ela está competindo com concorrentes centenárias.

A grande aceitação da Kaiser deve-se à coerência de sua estratégia de marketing, a sua grande preocupação de qualidade, que é constante em qualquer uma das fábricas onde é produzida, à sua criatividade na propaganda em criar um mito - o baixinho da Kaiser - e principalmente

pela sua agressividade na política de segmentação, fazendo sempre lançamentos no mercado como: a primeira a lançar a embalagem one way, a primeira a lançar uma cerveja tipo bock. Outro ponto a favor da Kaiser é no processo de distribuição do produto, onde a empresa conta com a excelente estrutura da coca-cola, ultrapassando uma das grandes barreiras para se tornar uma grande cervejaria a nível nacional.

Apostando no mercado e na capacidade da empresa a Kaiser desde a sua fundação sempre acreditou no aumento da capacidade produtiva, graças a estudos que comprovaram que havia uma grande carência na oferta de cerveja no mercado a empresa sempre teve uma postura arrojada, na aquisição de equipamentos de última geração, fazendo com que suas fábricas sejam equiparadas às mais modernas do mundo; e com o nível de seu pessoal técnico, altamente especializado, treinados por mestres cervejeiros na Bélgica.

A distribuição é uma das grandes barreiras para impedir o crescimento de uma cervejaria à nível nacional. A garantia de satisfação do cliente precisa ser efetivada com um abastecimento eficiente do produto aos pontos de venda. Isto faz com que não se abra espaço para a concorrente, pois se a marca preterida está em falta certamente, a concorrência irá atender ao desejo de consumo do cliente; perdendo ou deixando de conquistar a fidelidade do consumidor.

A Kaiser tem uma estratégia de marketing estabelecida em bases bastantes objetivas: o personagem baixinho, o slogan "A Kaiser é uma grande cerveja" e a sua música, colocaram a criatividade como essência em suas propagandas. O alto nível de gerenciamento, a homogeneidade da empresa, à qualidade do produto e à agressividade de sua atuação, fazem dela uma cervejaria que veio para brigar por avanços de pontos percentuais no seu market-share.

Em 1993, o desempenho da Kaiser, quando a empresa completou dez anos, havia crescido cem vezes; aliado a sua característica inovadora levou a empresa a ser reconhecida pela classe dos dirigentes de vendas no Brasil. Com o voto unânime dos jurados, foi premiada pela

ADVB com o top de marketing. O lançamento da Kaiser Bock conquistou o marketing Best e mais um top de marketing, em 1994.

Equipamentos de última geração fazem com que as fábricas da Kaiser sejam equiparadas às mais modernas do mundo. A cerveja é fabricada com as melhores matérias-primas, malte e lúpulo importados, água pura e o melhor fermento cervejeiro.

Observando uma tendência que já é realidade a bastante tempo nos EUA, que é disparadamente o maior produtor mundial com 237.144 mil hectolitros em 1994 (BNDES,1996,p.4). A Kaiser se inspira em inovar, investindo alto em tecnologia e criar, fazendo novos lançamentos de cerveja para atender a nichos específicos de mercado, tudo isto para que nenhuma parcela de mercado fique insatisfeita.

A Antárctica foi fundada em 1885, em São Paulo, produzindo inicialmente gelo e produtos alimentícios; sendo que a produção de cerveja só teve início três anos depois em 1888. Atualmente a cervejaria atua em quase todo território nacional e possui planos de expansão para outros países.

A Companhia Antárctica Paulista é uma das cervejarias responsáveis pelo termo que ficou conhecido como "Guerra das Cervejarias". Desde que perdeu o primeiro lugar entre as cervejarias em 1990, nunca suspendeu seus investimentos em modernização, ampliação e construção de plantas industriais. A recessão do início dos anos 90 levou a um verdadeiro down-trading por parte dos consumidores, impelindo as vendas da Kaiser, Skol e Schincariol à custa da Antárctica (Troccoli,1996,p.11).

A Antárctica por acreditar no Plano Real que foi implantado, e por manter sua produção ativa, conseguiu a primeira colocação no final de 1994, principalmente pelo acentuado aumento no consumo ditado pelo plano; posição esta que viria ser tomada um ano depois pela Brahma. Com uma estratégia de marketing bastante parecida com a rival, a Antárctica tenta dar saltos de qualidade e tecnologia para poder retomar a liderança.

Acreditando na capacidade de consumo do Brasil e observando as novas tendências de embalagens a companhia estuda a possibilidade de produzir latas de alumínio no Brasil através de "Joint Venture" com a MCC ( Metal Container Corporation), pertencente à Anheuser - Bush ( fabricante da cerveja norte-americana Budweiser, que a Antártica passou a produzir em sua unidade de Jacarepaguá no Rio de Janeiro).

A companhia também começou a fazer uma realocização das fontes de produção, fechando algumas das suas pequenas fábricas que não tinham condições de serem ampliadas e estudando locais para futuras instalações de novas fábricas para melhor atender o mercado. A empresa começou a tentar desmistificar a história de que na Antártica só tem velhos, e inicia uma reformulação na empresa como : das sete empresas que são de capital aberto o plano de reorganização prevê que este número se reduza para quatro ou cinco, desenvolve-se na empresa um plano de aposentadoria há algum tempo e atualmente a média de idade dos seus funcionários a nível nacional é de trinta e três anos.

A agilidade da empresa está garantida há mais de dez anos, graças a um sistema de gestão colegiado, pelo qual o grupo de empresas fica sob o comando da "holding", Companhia Antártica Paulista, proporcionando maior velocidade nas atitudes da empresa.

A Antártica está investindo pesado tanto em maquinário, quanto em pessoal, na área de produção mais de cento e vinte químicos foram mandados à Alemanha para tomarem cursos específicos. Um convênio foi firmado com a Escola Superior de Propaganda e Marketing , de São Paulo e com a Faculdade de Economia e Administração da USP para o fornecimento de cursos aos funcionários.

A Anheuser-Bush fabricante da cerveja Budweiser, com a qual a Antártica mantém parceria ficou acertado um intercâmbio de pessoal para fornecer experiências na área de cerveja nas fábricas situadas nos EUA.

A Antarctica lançou em 1993, o projeto excelência 2000, para preparar o grupo para competir no mercado em condições de igualdade com as mais avançadas companhias internacionais do setor. O projeto prevê uma formação de rede de satélite que transmitirá dados e interligará todas as trinta e duas unidades do grupo.

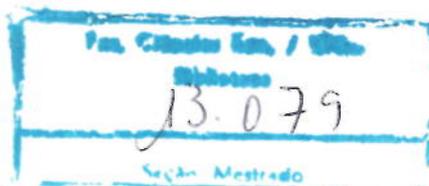
Com o projeto excelência 2000 a Antarctica terá maior agilidade no processo produtivo, reduzindo custos e dinamizando as áreas comercial, industrial e administrativa. O investimento na rede de satélites é de cinco milhões de dólares, e mais cinco milhões estão sendo aplicados na aquisição do software, sendo a primeira empresa a adotar este tipo de sistema, que será implantado pela IBM (Suzuki,1996,p.c-3).

A companhia pretende construir uma nova fábrica em Joinville, e por ter absorvido aos poucos todas as cervejarias regionais do Sul do país, pode desta maneira suprir a demanda interna e atender de maneira mais ágil tanto a região Sul, quanto o Mercosul.

Em 1904, nasce a Companhia Cervejaria Brahma a partir da fusão entre Georg Maschke & Cia. Atualmente ela é a outra cerveja que participa da “Guerra das Cervejarias” com seu controle acionário nas mãos do grupo garantia desde 1989, começou a escalada em direção ao sucesso. Fazendo mudanças radicais e um novo estilo no que se refere a sua estratégia de marketing, adotou o slogan de número um quando então a líder do mercado era a Antarctica.

Desde 1990, quando a cervejaria do pingüim perdeu a liderança do mercado, começou o estopim para “A Guerra das Cervejarias”, que consiste em campanhas milionárias de marketing e gastos astronômicos com publicidade e propaganda na disputa para convencer o consumidor de quem é a melhor. A Antarctica desde a época da perda de posição começou a se preparar para retomar a liderança, não fechando nenhuma fábrica respondendo no mesmo tom ao agressivo marketing da Brahma.

A Brahma na esteira de algumas das principais cervejarias do mundo, resolveu concentrar a produção em grandes fábricas. Neste mercado é fundamental o ganho de escala, comenta



Marcel Hermann Telles, diretor-geral da Brahma. Com diversos processos adotados na empresa após o comando ter passado para o grupo Garantia, a empresa foi eleita a melhor do país, em 1990 pela edição de maiores e melhores da revista Exame.

A partir de 1990 quando a Brahma assumiu a primeira colocação entre as cervejarias, utilizou diversos artistas da MPB para o lançamento de diversos filmes comerciais, mantendo-se sempre como a campeã em vendas, até quando houve um brutal erro de cálculo da companhia. Ela não aumentou sua capacidade de produção e suas previsões de venda estavam todas furadas.

A realidade foi que a Brahma não se preparou para a recuperação da economia. Não sendo à toa que segundo dados da Nielsen, não só a Brahma viu o seu primeiro lugar ser tomado pela Antarctica, como a Skol perderá a terceira posição para a Kaiser em novembro de 1994.

A explosão de consumo ditada pelo Plano Real fez com que a demanda de cerveja fosse às alturas, ganharia a guerra quem tivesse mais garrafas e latinhas para abastecer o mercado (Barros, 1995, p.48). E foi o que aconteceu, mas a Brahma aumentou sua capacidade produtiva e retomou a liderança no ano de 1995.

O número um é tudo e nada ao mesmo tempo, explica Magim Rodriguez, superintendente da cervejaria Brahma. Já foi realizada a campanha de número um em ousadia, torcida número um, gesto número um; ou seja, na verdade ele é um coringa que pode ser utilizado de diversas maneiras, sendo que o objetivo final é embutir na mente do consumidor o reconhecimento como a de melhor sabor, melhor qualidade, a mais vendida, enfim fazer do público consumidor um verdadeiro vencedor ao adquirir o produto.

A companhia dispensa especial atenção a propaganda, mas para se completar a cadeia da venda, é necessário uma distribuição eficiente, que assegure o abastecimento eficaz a todos os pontos de venda garantindo o posto de liderança da cervejaria. De nada adianta uma distribuição ágil se a cerveja não se encontra no ponto de venda, e evidentemente se o produto estiver no ponto de venda e o consumidor não tiver conhecimento disto.

O banco Garantia na obsessão de cortar custos, acabou prejudicando o desempenho da cervejaria, que decidiu fechar fábricas e romper com o acordo com a Pepsi. Há um consenso que esta decisão foi prejudicial para a imagem da Brahma, não só por ser a Pepsi um refrigerante tipo cola, categoria altamente popular junto aos consumidores, como também por ser uma marca mais forte que o seu guaraná Brahma. Assim a Brahma abriu um flanco muito sensível à concorrência, tendo em vista que é altamente aconselhável no mercado de cervejas, dispor-se de um refrigerante de elevado apelo de consumo para o atendimento aos pontos-de-venda.

### 3.1 DIFERENCIAÇÃO E MARKETING

A indústria cervejeira está caracterizada como a de oligopólio diferenciado; por ter em sua estrutura a marca da disputa de mercado, através da diferenciação do produto como forma mais relevante, de gastos elevados com publicidade, comercialização e atividades de pesquisa; no Brasil as duas maiores fabricantes travam a "Guerra das Cervejas" pela disputa de mercado.

A diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas têm a sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes, originados do esforço passado de publicidade, serviços ao consumidor, diferenças nos produtos ou simplesmente por terem entrado primeiro na indústria. A diferenciação cria uma barreira a entrada forçando aos entrantes a efetuar despesas pesadas para superar os vínculos estabelecidos com os clientes. No caso do presente trabalho podemos citar como exemplo a cervejaria Kaiser, que nasceu em 1982 tendo sua primeira fábrica em Minas Gerais, consumindo altos investimentos, como a contratação de um mestre cervejeiro que havia participado da montagem de várias fábricas da

Heineken na Holanda, uso de tecnologia inédita para maturação e fermentação em tanques fechados, eliminando interferências ambientais e reduzindo custos operacionais.

Além do consumo ditado pelo Plano Real, outro fator desempenhou importante papel na guerra entre as cervejarias durante o ano de 1995; a introdução no mercado cervejeiro de embalagens de vidro transparentes, inicialmente por meio das importações das marcas mexicanas Sol e Corona, seguidas pela norte-americana Miller Genuine Draft (Troccoli, 1996, p. 11).

As primeiras importações de cerveja mexicana começaram-se a partir de 1994, com a marca Sol; sua embalagem long neck transparente tentava passar um conceito de uma bebida mais leve, visando primeiramente o nicho de mercado formado pelos jovens, que são normalmente mais preocupados com o corpo. Incorporou-se o charme do modo mexicano de beber cerveja, com uma fatia de limão no gargalo. Vendida como um produto premium, a distribuição desta cerveja se deu preferencialmente em ambientes mais selecionados, ao mesmo tempo que as garrafas transparentes passaram a ser vistas como verdadeiros adereços pelo público jovem (Troccoli, 1996, p. 11).

Acompanhando a nova tendência do mercado, em 1995 a Brahma firmou uma joint venture com a norte-americana Miller Brewing Company, formando a Companhia Miller do Brasil, com o objetivo de comercializar e vender internamente a cerveja Miller Genuine Draft, caracterizada como uma cerveja superpremium tipo chope (característica obtida por processo de filtragem a frio, sem pasteurização) em garrafa transparente, entrando no mercado brasileiro a partir de outubro de 1995 com uma agressiva política de distribuição por parte da Brahma, rapidamente assumindo a liderança do segmento. O sucesso de lançamento foi além do esperado, fazendo com que a cervejaria antecipasse a comercialização do produto em outras regiões (Troccoli, 1996, p. 11).

Como no mercado cervejeiro brasileiro a ação de uma companhia é acompanhada de perto pelas rivais, a Antarctica detectando o potencial de vendas desta bebida, em fins de 1995 a

empresa lançou sua Pilsen Extra Cristal, primeira cerveja da categoria fabricada no país. A companhia investiu pesado para divulgar a cerveja, por entender que as garrafas transparentes sofrerão uma crescente segmentação no mercado brasileiro; diferenciou o seu produto dos similares importados na colocação do rótulo; todo este esforço têm como objetivo atingir uma pequena faixa de consumidores no mercado, mas formadora de opinião.

Da mesma forma a Kaiser lançou a Kaiser Summer Draft, sua long neck transparente colocada no mercado dias após a cerveja lançada pela Antarctica, comprovando a similaridade das ações no mercado. Desenvolvida a partir da parceria com a cervejaria holandesa Heineken, a Summer Draft se insere no segmento pilsen draft e leva consigo um grande trunfo, que é o preço mais próximo ao das cervejas pilsen tradicionais do que os das marcas long neck transparentes importadas. O público alvo desta cerveja são os jovens das classes A e B, que buscam uma bebida mais leve e menos amarga (Troccoli, 1996, p. 12).

O Marketing pode ser definido de várias formas, usualmente é conceituado como um conjunto de técnicas utilizadas para aproveitar melhor as oportunidades surgidas no mercado, visando atender às necessidades dos consumidores com menores riscos e maiores lucros. Na verdade é uma busca dupla onde os consumidores procuram produtos para satisfazer seus anseios e necessidades, e os fornecedores procuram constantemente a conquista de seus clientes através das descobertas e atendimento destas necessidades.

O Marketing envolve um planejamento, baseado em dados informativos, que se estende desde a idealização do produto até seu consumo final, passando pela distribuição, conciliando o interesse do consumidor e da empresa ( Manual, 1995 p. 12).

O alvo das atenções do marketing são os consumidores, e são fundamentados em produto, preço, place (distribuição) e promotion (comunicação). O produto é o resultado de pesquisas feitas pelas empresas, para atender as necessidades e os desejos de seus consumidores para elaboração do produto final; ele é colocado à venda como forma de utilidade e satisfação para o consumidor.

O produto é classificado como de consumo e de produção, sendo formado por componentes físicos ( design, embalagem, rotulagem, cor, aroma etc); integrantes (marca, logotipo, imagem etc); complementares (prestação de serviços, garantia etc).

O preço é determinado em função do mercado e custo. A ótica atual é praticamente inversa da de épocas anteriores, antigamente no mercado cervejeiro o preço era calculado apenas em função do custo, ou seja as empresas acresciam sua margem ao custo do produto, assim não havia grande preocupação com o que representavam os custos de produção.

A partir das modificações que foram impostas ao mercado em geral, o mercado de cervejas teve sua concorrência cada vez mais acirrada, as empresas começaram a pensar mais profissionalmente a questão do preço. Para isso estudam diminuição do custo de produção, não só racionalizando, mas também com a preocupação de aumentar a produtividade.

Como fazer o produto chegar ao seu destino no tempo certo, na quantidade certa, e ao preço certo é a função da distribuição; o produto deve ser presente em todos os pontos de venda em quantidade necessária ao interesse do mercado e da empresa; é importante atentar que a distribuição passa necessariamente pelo transporte, que é um meio para se atingir um fim, que é a venda. Portanto é o transporte que deve se adequar às vendas e não estas a ele.

A comunicação das empresas para lançar seus produtos no mercado é feita de várias formas como: propaganda, merchandising, promoção e venda pessoal. A propaganda tem por objetivo estimular a procura de um produto ou marca; assim ela estimula dois tipos de demanda : a primária - quando divulga o produto, e a seletiva - quando divulga a marca. A propaganda visa aumentar o número de consumidores; ampliar o consumo dos atuais consumidores e divulgar as novas utilizações( Manual, 1995 p.14).

A função básica da propaganda é obter uma reação favorável do consumidor em relação ao produto ou marca, essa relação favorável verifica-se a medida que o receptor se sinta satisfeito

em suas expectativas e quando desperta interesse e cria desejos aumentando o nível de ambição dos consumidores. Ela pode ser de massa, quando utiliza veículos como televisão, rádio etc, que atingem um grande número de consumidores ao mesmo tempo, e de pontos de venda, quando é colocado nos estabelecimentos de vendas dos produtos cartazes, faixas, placas e etc, que aliam o produto ao consumidor.

A promoção de vendas é um conjunto de atividades que induzem os consumidores a adquirir ou aumentar o consumo dos produtos, e têm como finalidade básica : acelerar vendas, bloquear as ações da concorrência ( que a partir desta década se intensificou bruscamente), criar novas formas de consumo, reerguer a imagem de um produto ( no caso das cervejas é comum um tipo de cerveja ser retirado do mercado em uma época e depois retornar ao mercado), divulgar um produto novo ( a partir do plano real houve uma segmentação de mercado, o que levou as cervejarias nacionais a seguirem uma tendência mundial, que é a grande variedade de produtos que visam parcelas específicas da população), aumentar a eficiência da força de venda ( tornou-se de extrema importância a conquista e a manutenção de cada ponto de venda, como fator multiplicador das vendas), estimular os pontos de venda ( no novo cenário cada ponto, têm uma importância fundamental).

A estratégia de marketing é o planejamento que é elaborado pelo marketing. É tudo aquilo que o produto necessita para obter sucesso de vendas, ou seja tudo que faz parte do produto da matéria-prima à embalagem, e da propaganda à distribuição.

A pesquisa é um fator de vital importância para a sobrevivência da empresa, pois a partir dela é que se terá noção das tendências do mercado. A partir dela se conhece todos os elementos que se relacionam com a variação mercadológica.

O merchandising é outro aspecto fundamental na estratégia de marketing. A sua função do ponto de vista da estratégia mercadológica, é definir como vender o produto através de um tempo mais rápido de rotação.

**Despesas de Marketing/1996**

<b>EMPRESA</b>	<b>US\$ (milhões)</b>
Companhia Cervejaria Brahma	200
Companhia Antarctica Paulista	55
Kaiser	100
Schincariol	12
<b>Total</b>	<b>367</b>

Fonte : BNDES

Em 1996, ano de olimpíadas, as empresas cervejeiras aumentaram substancialmente as despesas com publicidade, devendo ser atingido o montante de US\$ 367 milhões.

A concorrência na indústria cervejeira no Brasil é extra-preço, fazendo com que a diferenciação do produto ocorra em outros pontos da estratégia de marketing, que não seja o preço, obviamente esta variável não pode ser descartada como estratégia de mercado. E a partir desta análise as cervejarias nacionais começaram a diferenciar os seus produtos, com novas embalagens e principalmente a dar atenção a segmentação do mercado, para poder atender a nichos diferenciados das categorias da bebida.

### 3.2 SEGMENTAÇÃO DO MERCADO

A investigação qualitativa do mercado inicia-se a partir do momento em que as empresas conseguem identificar o consumidor, ou seja, seu público alvo. Após esta fase torna-se necessária uma análise detalhada dos problemas de escolha, pois o consumidor com suas ações no mercado se defronta com uma série de problemas relativos à escolha.

A partir do novo cenário imposto as cervejarias, onde a competição trouxe consigo uma tendência que já é observada no maior mercado mundial produtor de cerveja ( o americano), a segmentação do mercado formando nichos específicos de mercado, e obrigando as cervejarias nacionais a atenderem a exigência dos consumidores, com a produção de tipos variados de cerveja para um público direcionado; pois as importadas chegaram atendendo esta exigência e as nacionais para não perderem fatias de mercado tiveram que seguir esta tendência.

As cervejarias estão buscando aumentar cada vez mais sua capacidade produtiva, buscando maior abrangência de venda no mercado. Esse aumento de capacidade produtiva se deve a uma mudança do mercado que passou a ser insuficiente para atender à oferta( Manual, 1995 p.7).

Ao analisar um mercado, não se pode levar em consideração apenas os números estatísticos, mas é imprescindível levar em conta os fatores que nele influem, como psicológicos, sociológicos, religiosos, culturais, demográficos e econômicos entre outros ( Manual, 1995 p.17).

O mercado é formado por grupos de pessoas diferentes com gostos e hábitos também diferentes, pode-se concluir que a preferência do público consumidor é diversificada e pode ser influenciada por uma série de fatores, e é influenciada por tradições e costumes. Deve estar atento para a divisão de classes sociais que interessam muito de perto a empresa, identificando seus vários aspectos como poder de consumo e divulgação do produto.

Pode-se dividir as classes em classe A, formadora de opinião composta de empresários, gerentes e executivos; classe B1, classe média alta composta por profissionais liberais, médios proprietários, altos funcionários; classe B2 , classe média baixa composta por pequenos comerciantes, burocracia pública; classe C, classe assalariada. Os consumidores que compõem um mercado são heterogêneos e possuem gostos e necessidades diversas de compra e venda, com reações diferentes umas das outras. No entanto é perceptível grupos de consumidores com características comuns .

Segmentar um mercado é exatamente dividir esses consumidores de mesmas características em um mesmo grupo. Desta forma sabe-se as expectativas e necessidades de um determinado grupo, podendo dispensar um tratamento direcionado e diferenciado a cada grupo.

O conceito da administração 20:80, é baseado que 20% dos clientes de qualquer empresa são responsáveis, em geral por 80% do faturamento. Esta implícito nesta frase o conceito de priorização, ou seja se poucos clientes são responsáveis pela maior parte do faturamento da empresa, é natural e vital que eles tenham prioridade de atendimento; sendo que esta prioridade não pode permitir que os demais clientes sejam mal atendidos.

A característica mais evidente desse grupo seleto de clientes é a sua representatividade junto ao público consumidor, são pontos com grande fluxo de pessoas, geralmente de diferentes classes sociais e hábitos, fazendo desses locais, conseqüentemente pontos formadores de opinião.

A partir da maior exigência por parte dos consumidores, tornou-se necessário ações promocionais constantes com o intuito de atender as necessidades do mercado. O Merchandising aparece como uma atividade relativamente nova, que pode ser definido como o planejamento do serviço/produto certo, no lugar certo, no tempo certo, em quantidade certa e a preço certo. É toda e qualquer atividade que tem como objetivo gerar a decisão de compra de um produto no Ponto de Venda, através da exposição dos produtos ou peças de propaganda; sendo que fica a cargo das cervejarias determinar, ensinar e mostrar como deve ser feita a exposição dos produtos nos Pontos de Venda, de maneira que possa atender as expectativas da companhia, em âmbito geral, a depender qual é o grupo que deve ser atendido e qual a área que espera ser atendida, tornando toda a distribuição uniforme na área proposta.

A cerveja é um produto de consumo nacional que tem forte ligação com situações de descontração e informalidade e através de constantes pesquisas de mercado feitas pelas cervejarias tem-se um perfil que representa o principal consumidor do produto e não todo o

mercado. A cerveja atinge um amplo mercado de consumidores, com diferentes características.

A partir das pesquisas realizadas pelas cervejarias determinou-se categorias distintas de mercado a partir do nível de preço. A categoria Standard tem como público uma idade que varia entre 20 a 40 anos, normalmente faz parte das classes B e C, tem preferência por bebidas alcoólicas, predominantemente do sexo masculino. A categoria Premium divide-se em subgrupos que são definidos pelas cervejarias a partir de necessidades sentidas pelas companhias nos nichos de mercado, e a partir disto desenvolve-se produtos visando atender as exigências do mercado, normalmente o público desta categoria tem um maior poder aquisitivo, por existirem cervejas específicas a idade é variável e o perfil acompanha esta tendência, podendo atender ao público feminino, a gostos distintos, ou até mesmo aos não adeptos ao álcool mas apreciadores de cerveja. A categoria Regional como o nome já diz, é composta por produtos regionais, e por isso as características dos seus consumidores variam de acordo com o clima e hábitos da região, podendo influenciar também a incidência de festas e tradições distintas (Manual, 1995 p.48).

A classe freqüentadora do Ponto de Venda também exerce influência no consumo da casa, onde deve-se considerar, para efeito de análise, a faixa etária, a faixa de renda e a classe social. Quando se instala uma chopperia, a distribuidora e por conseqüência a cervejaria sabe que pode haver pequena previsão de consumo, mas é compensado por a classe freqüentadora ser formadora de opinião. As condições de conforto e funcionalidade podem agregar valor e possibilitar interferência no consumo; espaço interno aliado a estacionamento ou manobrista oferecem melhores condições de freqüência, sabendo que esta classe é importante para a cervejaria por ser formadora de opinião ela é bastante exigente e necessita de conforto à altura da sua importância.

A segmentação têm-se fortalecido através do desenvolvimento não só de novos produtos como também de novas embalagens para nichos diferenciados das três categorias da bebida. O setor vem intensificando os investimentos voltados para a categoria premium (responsável por 5%

do total de vendas); também a categoria low price ( 7% das vendas totais) tem sido muito visada, obviamente devido ao aumento do contingente de consumidores cujo poder aquisitivo aumentou com o Plano Real (Troccoli, 1996 p.12).

É interessante relatar que em 1995, as vendas de aguardente no país foram reduzidas em 9%, devido tanto ao aumento do seu preço em doses como também do preço da cerveja, comparativamente mais baixo. Segundo a Associação Brasileira de Bebidas, no ano de 1995 a relação entre os preços da dose da aguardente e da garrafa de 600 ml de cerveja foi de 3:1, enquanto tradicionalmente ela chegava a 6:1(Troccoli, 1996 p.12).

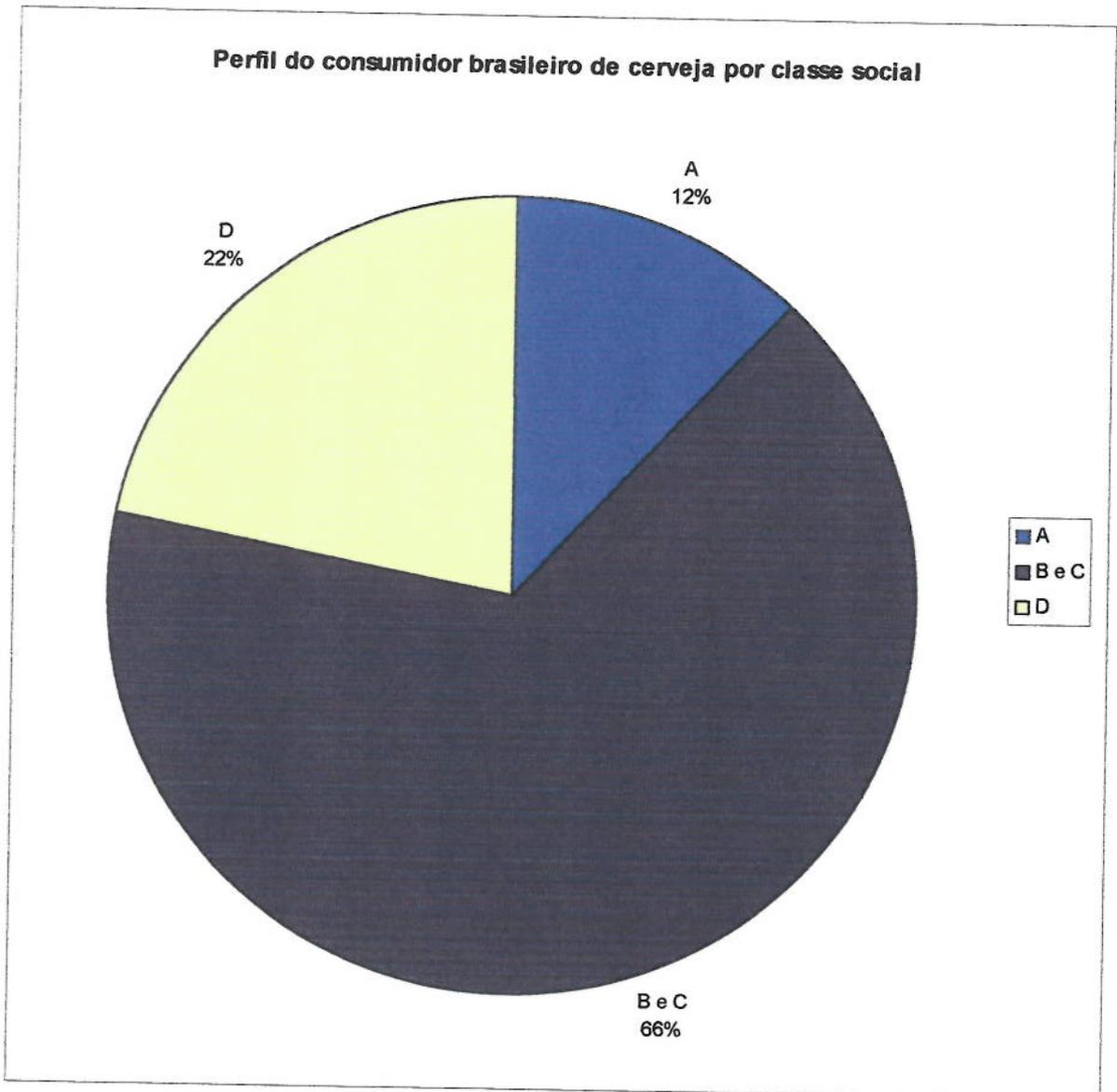
O Plano Real deu oportunidade de consumo a boa parte da população, produtos como a cerveja não eram consumidos por uma parcela significativa desta. A partir daí as cervejarias nacionais que destinavam sua produção a apenas o tipo pilsen, começaram a produzir cervejas distintas como as do tipo low price, que notadamente é destinada a um público menos desprovido financeiramente.

As cervejas tipo premium, tiveram seu desenvolvimento vindo com a evolução tecnológica das empresas que as levam a se interessar por produtos de maior valor agregado. Engajadas no compromisso de não deixar insatisfeita nenhuma parcela de mercado, mais recentemente se aceleraram os lançamentos de cervejas, sobrepondo-se uns aos outros.

Em termos de Antártica, essa filosofia transpareceu claramente ao longo do ano de 1995, quando a empresa lançou a cerveja Polar. Direcionada aos consumidores de menor renda, o novo produto foi divulgado através do meio rádio e de materiais próprios para um corpo-a-corpo com os consumidores nos pontos de venda.

Importada e distribuída no mercado brasileiro até fevereiro de 1995, pela Arisco a cerveja Budweiser passou a ser desde então importada pela Antártica, e a partir daí fechou uma parceria, buscando capturar uma ampla gama de consumidores, já que a Anheuser-Bush dispõe de variados tamanhos e apresentações de cerveja. O foco principal, porém, será o

público jovem, tendo sido planejado o início da produção local da bebida em latas e garrafas one-way.



FONTE :TROCCOLI

As latas temáticas começaram a ser exploradas pela empresa, fazendo o lançamento de 23 tipos de latas alusivas a festas sazonais e aos jogos olímpicos de 1996. Celso de Figueiredo, gerente nacional de embalagens do grupo Antarctica, explica que latas temáticas são uma motivação particular para o consumo do produto.

A Brahma optou por um diferencial de peso, retornando ao segmento bock, de onde se encontrava ausente desde 1970, e relançando sua marca de forma simultânea nos quatro países do Mercosul em maio do ano passado. A cervejaria que detêm 99,27% da cervejaria reunida Skol Caracu, cujo carro-chefe é a Skol foi a primeira cerveja em lata do país, na década de 50, e depois em alumínio, nas versões de 350 e 500 ml, a Skol está voltada basicamente para o público jovem.

A Kaiser que atualmente possui seis marcas de cerveja e seis tipos de chope, buscou aumentar sua presença no mercado cervejeiro ao longo de 1995, lançando três novas marcas a Summer Draft, a Kaiser Gold e a Kaiser Max. A Kaiser Gold lançada em abril de 1996, pertence a categoria de cerveja tipo extra, bebida encorpada e concentrada de sabor intenso, em outras palavras é o oposto da Summer Draft. A Kaiser Max é caracterizada pelo gosto amargo e teor alcoólico relativamente elevado.

O esforço da Kaiser em 1995 não demorou a dar frutos, e seu market-share, tradicionalmente inferior a 15% chegou a 15,5% no bimestre dezembro 1995-janeiro 1996. E na Grande São Paulo, sua participação de 28,6% no mesmo período foi a mais alta de todas as cervejarias.

No início de 1996 a Peterlongo informou que brevemente estreará no mercado de cervejas visando contornar os prejuízos que a empresa vem registrando no segmento de vinhos. A empresa está em entendimento com três cervejarias estrangeiras para uma parceria com transferência de tecnologia. A pretensão da empresa é aproveitar a sua estrutura na área de vitivinicultura, além da familiaridade com o mercado de bebidas, e seus planos envolvem a elaboração de uma cerveja direcionada a nichos específicos de mercado (Troccoli, 1996 p.15).

Uma outra mudança constatada no novo cenário brasileiro das indústrias de cerveja foi que o país começou a entrar na onda das microcervejarias. Nos últimos dois anos foram criadas pelo menos duas no formato bar e uma que também é engarrafadora. Empresários deste segmento acreditam na expansão em menor proporção a ocorrida nos Estados Unidos, onde hoje existem em torno de 800 microcervejarias, que se caracterizam pela produção de 1,5 milhão de litros de cerveja por ano; produção de um dia em uma grande cervejaria. A característica deste segmento é a paixão dos empresários por cerveja e a possibilidade de poder fabricar a fórmula de que bem entende.

Outra tendência do mercado para poder assegurar o consumo é a venda de produtos com a embalagem personalizada, a G. Heileman - a quarta maior cervejaria dos Estados Unidos, aceita embalar seu produto em latas cujo o padrão gráfico é definido pelo comprador, e a depender da quantidade pode fazer uma fórmula sob encomenda. No mundo a prática de fazer latas de cerveja comemorativas ou alusivas a associações, clubes e outras entidades é algo bastante difundido, no Brasil o produto é importado porque não há latas de alumínio suficiente para atender este volume extra e os fabricantes não querem se associar a nenhuma entidade até porque muitas tem contrato de exclusividade. Ao observar o segmento que vem consumindo o produto através de latas temáticas, na sua maioria colecionadores e torcedores apaixonados, as cervejarias nacionais começarão a lançar latas explorando as Olimpíadas, festas comemorativas e festas sazonais.

### 3.3 AQUISIÇÕES E JOINT VENTURES

A formação de joint ventures é uma das características do processo de inovação na organização empresarial, que acompanha o crescimento da economia internacional no pós-guerra. No caso da economia brasileira, a onda de difusão deste tipo de estrutura industrial se

observa sobretudo na década de 70. Acredita-se que essa difusão corresponde aos estímulos à maior participação do capital estrangeiro na economia brasileira, derivados do rápido crescimento econômico observado a partir de 1967.

As Joint Ventures internacionais permitem que duas ou mais firmas ou grupos econômicos, sendo pelo menos um deles de origem local e outro de origem estrangeira, compartilhem a propriedade e as funções dos ativos de capital os riscos, os lucros e o processo de tomada de decisões relativos a uma empresa ou a um projeto de investimento.

Do ponto de vista da firma internacional o estabelecimento de uma Joint Venture expressa, em termos gerais, os mesmos fatores que a levam a estabelecer subsidiárias com 100% da propriedade no exterior. Trata-se de encontrar escoadouros para o seu potencial de acumulação, assegurar o suprimento de insumos, penetrar em mercados nacionais protegidos e enfrentar a concorrência no plano internacional. Existem fatores específicos adicionais no âmbito das estratégias de crescimento das firmas internacionais, que as levam a empreender novas atividades em associação com parceiros locais nas economias hospedeiras, ao invés de manter subsidiárias com 100% do capital.

Geralmente os fatores específicos são : a) a facilidade no acesso ao conhecimento dos hábitos locais de consumo e aos sistemas locais de comercialização e distribuição (um dos fatores mais importantes para as cervejarias internacionais ); b) a complementação de recursos financeiros e gerências e a redução de risco derivado da operação em um determinado país; c) facilidade no acesso à produção local de insumos, as habilidades locais na área administrativa, ao mercado local de trabalho, às leis e práticas administrativas, às instituições e autoridades governamentais; d) o acesso as fontes locais de financiamento.

Quando se observa da ótica dos governos locais e/ou das firmas locais dos países hospedeiros, existem os seguintes fatores de estímulo à formação de joint ventures com firmas internacionais : a) as joint ventures são identificadas como um instrumento para acelerar a transferência de tecnologia graças ao acesso de recursos técnicos e administrativos da firma

internacional ( fator de extrema importância para as cervejarias nacionais); b) estão associadas ao maior controle nacional nas decisões de produção e administração das empresas, e portanto na utilização dos recursos do país; c) existe o impacto positivo sobre o balanço de pagamentos, devido ao menor nível de remessas futuras de lucros às matrizes; d) para as firmas locais joint ventures com firmas internacionais seria vantajoso para criar ou ampliar as oportunidades aos mercados externos( outro fator relevante para as cervejarias nacionais); e) para o sócio local representam um mecanismo para ampliar os aportes de recursos financeiros externos, exigíveis e não exigíveis, destinados à formação de capital.

O conjunto de fatores relacionados constituem, a gama de motivações que as firmas internacionais, as locais e os governos locais utilizam para enquadrar as joint ventures em suas respectivas estratégias de crescimento. Cada joint venture ou grupo de joint ventures possui uma lógica resultante de uma certa combinação parcial destes fatores.

As joint ventures, ou associações de empresas, formadas no contexto do comércio internacional, são um instrumento fundamental para a realização dos negócios internacionais. Sua atualidade e importância são indiscutíveis, face a sua utilização, como estratégia para alcançar mercados externos, antes inacessíveis.

O vocabulário joint significa comum ou conjunto, ao passo que, venture deriva de aventura, no sentido de projeto ou empresa. Joint Venture, em linhas gerais, seria uma aventura em comum, na qual as partes envolvidas juntariam esforços, assumiriam riscos, em prol de um resultado positivo, uma utilidade, um benefício.

Rasmussen, define joint venture como : estratégia de transnacionalização de grupos multinacionais, que tentam evitar riscos políticos e econômicos de investimentos em subsidiárias ou filiais no exterior. Ao analisar a questão das joint ventures e transferência de tecnologia na lei de informática, o ilustre professor de Direito Econômico da universidade de São Paulo faz distinção entre as duas espécies de joint venture, equity e non equity, expondo que:

No primeiro caso, a sociedade, além de receber o aporte de investimento de um dos sócios ao seu capital, dele também recebe tecnologia, tendo em vista a realização de empreendimento comum a todos os sócios. Tem-se uma sociedade que adquire tecnologia de um dos seus sócios ou acionistas. É possível supor-se aqui, inclusive, a construção de sociedade de capital e indústria, na qual o detentor de tecnologia ( sócio da indústria ) não participa do capital social, ou de sociedade em conta de participação.

No segundo caso, uma empresa adquire de outra tecnologia, tendo em vista a realização de um empreendimento comum, sem que a cedente de tecnologia participe do capital da que a adquire.

As características básicas das joint ventures podem ser definidas como : um acordo entre as partes com objetivos econômicos comuns e de grande prazo, quer seja de produção, de compra, de venda, de manutenção, de reparação, de planejamento e desenvolvimento, de consultoria ou de finanças ou de outros tipos de serviços; uma colocação em comum, pelas partes, de ativos tais como : dinheiro, plantas, recursos naturais, maquinários, equipamentos, tecnologia e direitos de propriedade intelectual, treinamento e estratégias de marketing para a execução de objetivos determinados.

A partir do aumento de consumo de cerveja evidenciado no Brasil, começou a surgir o interesse das grandes cervejarias mundias pelo mercado brasileiro. Um país como o Brasil de extensão comparável a de um continente, tem como barreira inicial para uma cervejaria estrangeira, o processo de comercialização e distribuição de seus produtos à nível nacional; já que em um país deste porte existem diversos hábitos e costumes . O processo de parcerias e joint ventures aparece como solução para as cervejarias internacionais; o que também é proveitoso para as cervejarias nacionais, principalmente quando se refere a transferência de tecnologia.

A Kaiser, terceira cervejaria no ranking nacional, possui na sua composição acionária a participação da cervejaria holandesa Heineken, e hoje já produz esta cerveja no Brasil. A Skol fechou um acordo com a dinamarquesa Carlsberg para produção e venda de seus produtos no Brasil. A Skol desde 1980 pertence à Brahma e atualmente 99,27% das cervejarias reunidas Skol Caracu pertence à Brahma (Brandão Júnior, 1996, p. 13).

A Brahma fechou uma joint venture com a Miller, a Miller do Brasil; o acordo prevê que os americanos usem toda a rede de distribuição para a comercialização da Miller Genuine Draft, tipo superpremium; e os lucros serão divididos pela metade.

Como no setor cervejeiro toda mudança é acompanhada pelas outras cervejarias. A Anheuser Bush, fabricante da líder mundial Budweiser, fechou um acordo com a Antarctica, na qual a empresa norte-americana possui uma participação na Companhia Antarctica Paulista.

O processo de parcerias ocorrido com as cervejarias nacionais serviu para intensificar ainda mais a disputa pelos mercados, principalmente porque este processo permitiu transferência tecnológica; incentivadas por estas parcerias as cervejarias nacionais começam a se preocupar cada vez mais no processo de qualidade, para que este se mantenha homogêneo por toda produção e percebem a importância no desenvolvimento de produtos de maior valor agregado.

As recentes alianças empresariais fechadas entre as cervejarias nacionais e estrangeiras começaram a ser julgadas pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). E este pretende desfazer tais alianças, alegando que as cervejarias internacionais possuem condições de se estabelecerem no Brasil, estimulando assim a concorrência no setor

### 3.4 PREÇOS E TRIBUTOS

A concorrência na indústria cervejeira é extra-preço, sendo que a concorrência através da variável preço não esteja totalmente descartada, isto porque, embora como qualquer outro oligopólio, esta forma de concorrência coloca em risco a estabilidade do mercado e a sobrevivência das empresas.

O intenso esforço de vendas em nível elevado, exige "mark ups" altos e rígido à baixa de preços. Se houvesse uma tendência irregular dos preços, os custos indiretos unitários sofreriam um aumento, e estes custos já são bastantes elevados, graças a despesas com publicidade e comercialização, o que afetaria diretamente as vendas e o nível dos lucros.

O preço de um produto se interliga com o estudo da viabilidade econômica do produto, e com a dimensão de mercado que ele vai atingir. O fator social do mercado é bastante importante, porque nesta variável é que se tem o perfil do público consumidor.

Depois de ficar atrasado e correr atrás do explosivo consumo criado desde o real, o setor cervejeiro, começa agora a aprofundar estratégias de preço, uma variável que ficou acabando de lado quando a meta prioritária era acompanhar os ritmos alucinantes do crescimento de mercado. Depois de um tempo de grande explosão de consumo, o setor voltou a ter uma competição muito mais acirrada, fazendo com que a diferenciação das empresas no novo ambiente, seja por sistemas cada vez mais ágeis de informação.

Apesar das estratégias de preço serem aprofundadas a Antarctica em 1995, sacrificou margens de ganho em favor da expansão. O crescimento da empresa foi de 32,9 % nas vendas, mais do que a média do mercado, estimada em 20 %, e mais do que a Brahma que obteve 18 %. Segundo Victório Carlos de Marchi, um dos membros do conselho de administração da Antarctica, a culpa é do acirramento da concorrência no mercado de bebidas.

O peso dos impostos no preço pago pelo consumidor pode estar freando a demanda no setor cervejeiro. Hoje 28% do valor da cerveja no varejo corresponde a uma série de tributos que incidem sobre este produto. Segundo dados publicados pelo Sindicato Nacional dos fabricantes de cerveja (Sindicerv), ao comprar um litro de cerveja por US\$ 2,24, o consumidor brasileiro gasta US\$ 0,63 só em impostos, enquanto o fabricante permanece com 22% deste preço final ou seja, US\$ 0,49 (Háfez, 1996, p. c - 3). Nos Estados Unidos, o consumidor paga em média por litro de cerveja US\$ 1,65 e o fabricante obtém 39% do preço final. A consequência : além de o consumidor final pagar menos pelo produto , o que pode resultar em aumentos de vendas; a relação entre tributos e receitas das indústrias americanas é de 55%. No Brasil esse percentual aumenta para 129%.

Em 1995 os fabricantes brasileiros fecharam o ano com faturamento bruto de aproximadamente R\$ 8 bilhões. Deste total, R\$ 4,2 bilhões correspondem a impostos. Um dos tributos que mais encarece os produtos é o ICMS, que tem alíquota variável de estado para estado, além de seu valor, a forma como é recolhido o ICMS no caso da circulação de cerveja, pela substituição tributária, tem contribuído para o encarecimento do produto. Normalmente a cada operação de venda seria recolhido um percentual a título de ICMS, com isso os recolhimentos seriam feitos nos momentos para o distribuidor, deste para o varejista e para o consumidor final. A fim de facilitar a fiscalização, os governos estaduais fazem apenas um recolhimento que prevê todos os subseqüentes: é o recolhimento por meio de substituição tributária. Ao realizar a primeira operação, o fabricante já faz o recolhimento por todas as fases subseqüentes. O estado arrecada de uma vez o que seria recolhido em diversas etapas e só fiscaliza um recolhimento.

O problema começa na hora de calcular o valor a ser recolhido por esta substituição e que será embutido no preço da cerveja desde a saída do fabricante. Como não é possível saber o preço estipulado em cada operação para incidência dos 18% sobre o resultado final, é feita uma estimativa. Em São Paulo, de acordo com o regulamento do ICMS, o fabricante deve utilizar, como substituto, o valor da operação da venda, mais o valor dos impostos (IPI, Cofins, Pis), frete e seguro. Ao resultado deve ser acrescido um percentual de 140%.

representando a possível margem de lucro. Este índice é aplicado nos casos em que a venda será feita a comerciantes atacadistas ou a distribuidores. Nos casos de venda a varejistas, de acordo com Tércio Chiavassa, do escritório Anis Aidar, o percentual aplicado abaixará para 70%.

---

PARTICIPAÇÃO NO PREÇO DA CERVEJA

---

22%	Fábrica	US\$ 0,49
13%	Distribuidor	US\$ 0,29
37%	Varejista	US\$ 0,83
28%	Impostos	US\$ 0,63

---

Fonte : Gazeta Mercantil - maio/96

Base : 1 litro de cerveja = US\$ 2,24

Com a mudança da conjuntura econômica estes índices, segundo advogados da área, se tornaram irrealistas: sem inflação, a margem atual não ultrapassaria 30,20%. Ou seriam aplicados os percentuais estimados como margem efetiva de lucro e o produto encareceria; ou seria aplicado o percentual estimado, mas sem a realização efetiva da margem presumida; esta cobrança dos tributos, da maneira como esta sendo feita prejudica sem dúvida alguma os fabricantes de cerveja, pois a receita das empresas é afetada e o consumo também.

## 4 COMPETITIVIDADE E PERSPECTIVAS DA INDÚSTRIA CERVEJEIRA DO BRASIL

A competição na indústria cervejeira do Brasil se dá via diferenciação do produto e economias de escala na produção, marketing e distribuição. As escalas de produção e distribuição são fundamentais no setor, sendo que o acesso aos canais de distribuição é uma das principais barreiras a serem vencidas por uma cervejaria.

As empresas tentam conquistar mercado através de estratégias de marketing constantes e pela diferenciação do produto. A partir da sofisticação do consumidor brasileiro, as cervejarias podem diferenciar o produto para atender à segmentação do mercado, e com isto fazer determinações de preço. A grande diferença na guerra das cervejas norte-americanas comparativamente à brasileira reside no fato de lá já terem sido atendidos os nichos de mercado que só agora aqui começam a ser abertos (Troccoli, 1996, p. 13).

Os investimentos das empresas estão orientadas para expansão dentro do próprio setor de atuação, através de : expansão da capacidade das unidades instaladas; a ampliação da área de atuação geográfica e a implantação de novas fábricas.

### Investimentos Anuais do Setor - 1991/95

ANO	US\$ MILHÕES
1991	200
1992	210
1993	320
1994	460
1995 <sup>a</sup>	920

Fonte : BNDES.

<sup>a</sup> Estimativa.

A estrutura da indústria cervejeira no Brasil deverá permanecer oligopolizada, pois somente as grandes empresas poderão arcar com elevados investimentos em marketing, distribuição e ampliação da capacidade instalada, de maneira que possam garantir a participação no mercado.

O aumento do market-share das cervejarias é um objetivo perseguido diariamente pelas empresas do setor, que sentem o acirramento da concorrência. A perspectiva para a indústria cervejeira do Brasil é que continue o processo de diferenciação do produto e a segmentação do mercado.

A diferenciação do produto por parte das empresas faz com que estas consigam a lealdade do consumidor, e a partir desta fidelidade há a possibilidade de determinação de preços. A conquista do consumidor por intermédio da diferenciação do produto, faz com que haja uma certa resistência em relação a outras marcas, particularmente as cervejas importadas que conseguem chegar ao mercado a preços menores.

A segmentação imposta pelo mercado está determinando o tipo de cervejaria, através de quanto pode ser investido por cada empresa. Assim o mercado nacional será dividido entre : as grandes cervejarias, que possuem recursos para romper as barreiras do setor e podem atuar em diversos nichos de mercado, pois possuem capital e diferenciam o produto; as cervejarias médias que possuem uma certa limitação no seu poder de atuação; as cervejarias pequenas ou regionais que atuam em regiões específicas do país; as microcervejarias que são destinadas a um público mais restrito, com nível de renda mais elevado.

A introdução de novas embalagens no mercado de cervejas fomenta o consumo nacional, a partir da praticidade que tais embalagens representam quando comparadas ao vidro tradicional. A possibilidade de diferenciação do produto com a introdução de tais embalagens, faz com que aumentem cada vez mais os investimentos neste setor.

## 4.1 MERCADO BRASILEIRO

O mercado brasileiro passou por diversas transformações que acabaram por afetar diretamente as empresas, principalmente no que se refere a vendas. No passado a produção era insuficiente para atender à demanda, o que fez com que as empresas se acomodassem, já que todos os consumidores procuravam pelo produto e as empresas exerciam apenas a atividade de entrega. Além disso, o mercado não era tão competitivo, já que o número de marcas era pequeno e as empresas tinham nome e fidelidade dos consumidores. Não se pensava na concorrência em massa com produtos importados, já que as distâncias e limitações legais impediam a entrada destes produtos.

---

### Mercado brasileiro de cerveja

Participação por marcas (em %)

---

ANO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Média
Brahma	37,8	38,1	38,0	37,4	35,2	33,3	31,4	35,9
Antarctica	40,8	37,8	35,1	34,0	31,5	30,2	31,9	34,5
Skol	12,5	12,7	13,3	14,2	15,0	16,8	15,2	14,2
Kaiser	7,9	9,8	11,6	11,5	13,6	13,9	14,8	11,8
Schincariol	0,2	0,8	1,2	2,1	3,8	4,7	5,4	2,6
Outras	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1	1,5	1,0

---

Fonte : BNDES

---

 Participação das empresas (em %)
 

---

ANO	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	Média
Brahma(1) <sup>1</sup>	50,3	50,8	51,3	51,5	51,2	50,1	46,6	50,3
Antarctica	40,8	37,8	35,1	34,0	31,5	30,2	31,9	34,5
Kaiser	7,9	9,8	11,6	11,8	13,6	13,9	14,6	11,8
Schincariol	0,2	0	1,2	2,1	3,8	4,7	5,4	2,6
Outras	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1	1,5	1,0

---

Fonte : BNDES

O mercado brasileiro é formado por uma população jovem, com faixa etária em que o consumo de cerveja é maior, o que estimula os investidores das empresas neste segmento de mercado.

Em paralelo às ações das grandes cervejarias, outras marcas e até mesmo empresas estranhas ao ramo estão instigadas à entrarem no mercado. A partir de diferenciações que lhe compensem o menor poder de fogo em termos de verbas para propaganda e distribuição as cervejarias menores procuram garantir uma parcela de mercado.

---

<sup>1</sup> Participações relativas às vendas com a marca Brahma e Skol

#### 4.1 EXPANSÃO DE CONSUMO

Os principais motivos apontados para a explosão de consumo de cervejas remontam ao início da estabilização econômica. A melhoria na renda da população, além de elevar o consumo, está sofisticando e segmentando o mercado. A implantação do Plano Real levou a uma queda abrupta da inflação e a conseqüente estabilização dos preços, ao determinar uma maior capacidade de consumo por parte dos assalariados, favorecendo o aumento da demanda de bens não-essenciais.

##### Consumo de cerveja - 1985/95

ANO	Consumo (Milhões de Hectolitros)	%	Per Capita (Litros/Habitante)	%
1985	30,2	—	22,3	—
1986	43,8	45,0	31,6	41,7
1987	47,5	8,4	33,6	6,3
1988	48,0	1,1	32,4	-3,6
1989	52,8	10,0	35,7	10,2
1990	54,5	3,2	36,1	1,1
1991	58,0	6,4	39,5	9,4
1992	47,7	-17,8	31,8	-19,5
1993	50,9	6,7	33,3	4,7
1994	59,0	15,9	37,9	13,8
1995 <sup>a</sup>	75,0	27,1	48,0	18,2

Fonte: BNDES

<sup>a</sup> O consumo de 1995 foi estimado pelo Instituto Nielsen

Em 1992 a acentuada queda no consumo de cerveja foi causada pela redução do poder de compra da população brasileira. O Plano Real provocou um aumento no consumo da bebida, sendo este mercado um dos que mais cresceu na era pós-real. Com a estabilização da economia, acredita-se que 30 milhões de novos consumidores entraram no mercado em 1995, considerando-se aqueles que voltaram a beber cerveja e os que passaram a consumi-la em maior escala (BNDES, 1996, p.10).

O crescimento acentuado no consumo de bebidas no mercado brasileiro, tanto cervejas como refrigerantes, nos três últimos anos, está colocando o Brasil como alvo de investimentos para a produção de embalagens para a indústria de bebidas. A sofisticação do mercado começou a exigir novos tipos de embalagens como: as latas de alumínio, as latas de folha-de-flandres, as garrafas de vidro transparente, garrafas pré-rotuladas e quando houver reduções de custo a introdução da PEN( tipo de plástico semelhante as garrafas PET).

#### Investimentos Previstos em Embalagens - 1996/2000

EMPRESAS	US\$ MILHÕES
- Lata	
Latasa	90
American National Can	400
Petropar/Crown Cork	90
Latapack-Ball	195
Metalic	70
- Vidro	
Cisper	250
<b>Total</b>	<b>1.095</b>

FONTE : BNDES

Após 1994 houve uma explosão no consumo de cervejas, sendo que como há diferenças no poder aquisitivo entre as regiões do Brasil, o mesmo acontece com o consumo. Em termos regionais, este consumo apresenta uma estrutura bastante diferenciada, oscilando de 96 litros/habitante no Grande Rio para 24 litros/habitante no Nordeste (BNDES, 1996,p.10).

A manutenção de uma certa capacidade ociosa é de fundamental importância, porque existe flutuações na demanda e a cervejaria sem capacidade ociosa planejada, poderá estar facilitando o mercado para a sua concorrente. A disputa pela liderança do mercado de cervejas, teve no final de 1994 um dos seus acontecimentos mais marcantes, a perda da liderança por parte da Brahma para a ascensão da Antártica, isto por falta de capacidade produtiva para acompanhar o rápido crescimento da demanda, sendo que a partir do segundo semestre de 1995 a Brahma retornou à liderança.

Um dos fatores que contribuem para a manutenção ou mesmo expansão no consumo de cervejas no mercado brasileiro, é a expectativa de um continuado crescimento do país, com a recuperação do poder de compra da população de baixa renda. Existem outros fatores que indicam a potencialidade do mercado cervejeiro no Brasil como: o clima tropical é favorável ao consumo de cerveja; o Brasil é um país jovem, com faixa etária em que o consumo é maior; o crescimento da participação no mercado de embalagens não-retornáveis; e a intensificação da política de marketing.

**Estimativa de Evolução do consumo - 1995/2001**

ANO	População (milhões)	(%)	Consumo nacional (milhões hl)	(%)	Consumo per capita (litros/ha)	Consumo adicional (milhões/hl)
1995	155,9	-	75,0	27,1	48,1	16,0
1996	157,8	1,27	82,3	10,0	52,3	7,5
1997	159,8	1,27	59,6	8,5	66,0	7,0
1998	161,8	1,23	95,8	7,0	50,2	6,3
1999	163,7	1,20	101,5	6,0	62,0	6,7
2000	166,7	1,17	106,6	5,0	64,3	5,1
2001	167,8	1,15	111,0	5,0	66,8	5,3

fonte : BNDES

#### 4.3 INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

O mercado de cervejas veio se expandindo com certa rapidez, no Brasil e em quase toda a América Latina, graças às reformas de livre mercado que reanimaram economias e aqueceram os gastos do consumidor (Katz, 1996, p.c-8).

crescente aumento no consumo de cervejas no mercado brasileiro, beneficiou as cervejarias nacionais e nenhuma cervejaria está lucrando mais do que a Brahma que é a líder do mercado. Esta cervejaria instigada por aumentos nos lucros e na produtividade a cervejaria começou a estudar a possibilidade para a entrada em outros países.

A cervejaria Brahma com o objetivo de tornar-se a mais poderosa cervejaria regional em 1994 iniciou suas atividades na Argentina. No mesmo ano comprou a cervejaria venezuelana cerveceria Nacional, e pretende construir uma fábrica na Colômbia.

A Antarctica pretende atender o mercosul por intermédio de suas fábricas no Brasil, a empresa está montando uma nova unidade em Joinville, e espera um excedente na produção para que este seja destinado à região.

O estudo para o projeto de internacionalização de uma cervejaria, defronta-se inicialmente com a disponibilidade de capital para arcar com novos investimentos e a eficiência desta empresa no mercado natal. Eficiência que inclui ganhos de produtividade, já que o cenário atual continuará com grande oferta e portanto muito concorrido. As empresas terão que utilizar novas tecnologias, automação industrial e principalmente estratégias de marketing arrojadas para se manterem no mercado.

Analisando as ações das cervejarias norte-americanas, percebe-se que o estímulo para a busca de novos mercados, foi aguçado a partir do momento que houve uma certa estabilização no consumo interno. No Brasil esta estabilização ainda não aconteceu, o que deixa as cervejarias nacionais com uma maior preocupação com o mercado interno, não deixando de lado os mercados externos, em especial o da América Latina e não descuidando-se da concorrência das cervejarias internacionais no mercado brasileiro.

## 5 CONCLUSÕES

A estrutura da indústria cervejeira no Brasil deverá permanecer oligopolizada, pois somente as grandes empresas podem arcar com gastos em pesquisa e desenvolvimento, marketing, crescimento da capacidade instalada e ampliação dos canais de distribuição, de maneira que possam garantir a participação no mercado.

No passado, o mercado não era tão competitivo, já que o número de marcas era pequeno e as empresas tinham nome e lealdade dos consumidores. As cervejarias nacionais não pensavam na concorrência em massa com produtos importados, já que as distâncias e limitações legais impediam a entrada destes produtos. A estabilização no consumo de cerveja nos países desenvolvidos, e até mesmo a queda de consumo em alguns destes países, aliada a um aumento de renda per capita, e a potencialidade do mercado cervejeiro no Brasil, fez aumentar o interesse de cervejarias internacionais pelo mercado brasileiro, acirrando a competição no mercado nacional, onde cada 1% de market - share representa um faturamento de aproximadamente US\$ 70 milhões.

A expectativa de um continuado crescimento do país, com a recuperação do poder de compra da população de baixa renda, aliado ao clima tropical, a intensificação da política de marketing, o crescimento da participação no mercado de embalagens não - retornáveis, indicam a enorme potencialidade do mercado cervejeiro no Brasil.

A partir dos fatores citados acima percebe-se que há um favorecimento para a realização de novos investimentos no setor, tanto na ampliação da capacidade de produção quanto em marketing e criação de novos produtos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- A ARTE e a ciência da cerveja. Feira de Santana : Kaiser, nov.96.
- A CERVEJA investe pesado. *Balanço Anual Gazeta Mercantil : Bahia*, v.1 , n.1,29 set. 94. p. 31-2
- ANTARCTICA aposta nas latas temáticas. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 11 jul. 96. p. c - 10.
- AQUARONE, Eugênio et all *Alimentos e Bebidas Produzidos por Fermentação*. São Paulo : Hermus, s. d.
- BARROS, Guilherme. A número um - em ressaca. *Exame*, São Paulo, p.48-9,15 mar 95.
- BNDES. *Relatório : O setor cervejeiro*, São Paulo, set. 96. p.4-18.
- BUENO, Sérgio. Qualidade, o diferencial. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p. 13.
- BRANDÃO JÚNIOR, Nilson. O mercado avança em todas as direções. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96, p.12.
- BRANDÃO JÚNIOR, Nilson. O momento da estratégia de preços. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96, p.13.
- BRANDÃO JÚNIOR, Nilson. Setor de bebidas amplia investimentos. *Relatório da Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 dez 95, p.34.
- FELÍCIO, César. Brasil importa Brahma. *Relatório da Gazeta Mercantil*, São Paulo, 15 dez 95. p. 34.
- HÁFEZ, Andréa. O peso dos impostos no preço pago pelo consumidor. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p.10.
- HÁFEZ, Andréa. Vantagens fiscais na importação. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p. 10.
- HIDA, Hilton. Pingüins estão dispostos a correr. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p. 11.
- KARAM, Rita. Cerveja de afinidade. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 6 mar. 96. p.7.

- KATZ, Ian. Brahma é a quinta maior do mundo. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 6 ago. 96. p. c-8.
- MANUAL do Gerente de Negócios. Salvador : Antarctica, 1995.
- MARCHEND, Jussara. Várias alternativas de marcas nos estados do sul. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p. 11.
- MATHIAS, João. Malta amplia produção. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20 jul. 96. p. c-6.
- MORAES, Andréa Licht. Antarctica vai brigar por mercado. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 6 ago. 96. p. c-8.
- MOTIVOS para comemorar. *Balanço Anual Gazeta Mercantil : 95/96*. São Paulo : v. 29, n. 19, p. 217 out. 95.
- OLIVEIRA, Darcio. Com sede de Brahma. *Isto é*, São Paulo, p. 124 - 5, 10 jul. 96.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva, técnicas para análise da indústria e da concorrência*. Rio de Janeiro : campus 1986.
- RASMUSSEM, U. W. *Holdings e Joint Ventures*. São Paulo: edições aduaneiras, 1991. p.214.
- SUZUKI, Nair Keiko. Antarctica rejuvenesce com administração mais ágil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 29 out. 96. p. c-3.
- SUZUKI, Nair Keiko. Brahma lidera na capital da Antarctica. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 29 out. 96. p. c-1.
- TREVISANI JÚNIOR, Paulo. Equipamentos alemães. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 17 maio 96. p.9.
- TREVISANI JÚNIOR, Paulo. Microcervejarias estão chegando. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 maio 96. p. 13.
- TROCCOLI, Irené Raguénet. A guerra das cervejas. *Agroanalysis*, São Paulo, v.16, n. 5, p. 9-15, 15 maio 96.