

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

ANÁLISE DA FORMA DE CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE NA  
INDÚSTRIA DE BEBIDAS. O CASO DA BRAHMA NO BRASIL.

Monografia submetida ao Departamento de Ciências Econômicas para obtenção de carga horária na disciplina CNM 5420 - Monografia.

Por: FERNANDO FIATES

Orientador: Prof. RENATO RAMOS CAMPOS

Área de Pesquisa: Economia Industrial

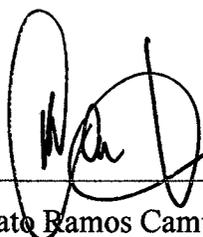
Palavras - Chaves:           1 Concorrência  
  2 Competitividade

Florianópolis, julho de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir a nota .....-9,0-..... ao aluno  
Fernando Fiates na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

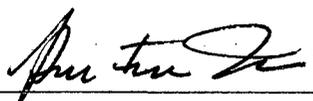
Banca Examinadora:



---

Prof. Renato Ramos Campos

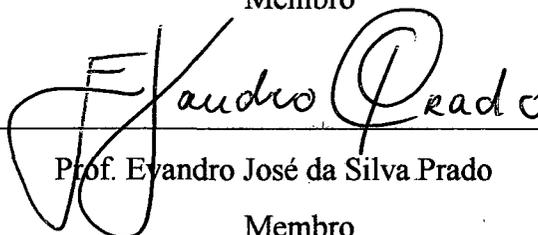
Presidente



---

Prof. José Antônio Nicolau

Membro



---

Prof. Eyandro José da Silva Prado

Membro

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais.....

Que apoiaram todas as minhas decisões no decorrer do curso, incentivando de maneira coerente e correta, permitindo assim, tornar realidade um sonho que por muitas vezes nem eu mesmo acreditei ser possível.

## DEDICO

Agradeço a Deus.

Agradeço a toda minha família, irmãos, sobrinhos, cunhadas, que sabem o quanto foi esperado este momento.

Aos amigos e colegas, que de uma forma ou de outra participaram da minha vida acadêmica.

A família universitária, que luta constantemente pela justiça social.

Aos funcionários da Secretaria e do Departamento de Economia, que estiveram sempre prontos para sanar as dúvidas.

Aos mestres, que permitiram através do saber uma formação crítica e consciente.

Ao orientador, que soube explorar meu potencial, fazendo com que eu mesmo descobrisse as respostas.

Em especial a pessoa que esteve sempre presente para prestar auxílio quando necessário, e não foram poucas vezes.

A todos aqueles que não acreditavam.....

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE QUADROS.....	ix
RESUMO.....	x

### CAPÍTULO I

#### 1 - O PROBLEMA

1.1 - Introdução.....	0
1.2 - Objetivos.....	2
1.2.1 - Geral.....	2
1.2.2 - Específicos.....	2
1.3 - Metodologia e Referencial Analítico.....	3
1.3.1 - Padrão de Concorrência e Estrutura de Mercado.....	3
1.3.2 - Competitividade.....	6
1.4 - Estrutura do Trabalho.....	10

### CAPÍTULO II

#### 2 - INDUSTRIA DE BEBIDAS

2.1 - Panorama Mundial.....	12
2.1.1 - Produção.....	12
2.1.2 - Consumo.....	16
2.2 - A Indústria no Brasil.....	18
2.2.1 - Produção.....	18
2.2.2 - Consumo.....	20
2.2.3 - Empresas e Participação no Mercado.....	23
2.2.4 - Possibilidades de Crescimento da Indústria.....	27
2.3 - Conclusões.....	30

## CAPÍTULO III

### 3 - CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO PRODUTIVO E DO PRODUTO E OS PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

3.1 - Matéria Prima.....	32
3.2 - Processo Produtivo.....	35
3.3 - Características do Produto e Formas de Consumo.....	39
3.3.1 - Tipos de Cerveja.....	39
3.3.2 - Embalagens.....	42
3.3.3 - Formas de Consumo.....	45
3.3.4 - Conclusões.....	47
3.4 - Esforço de Venda e Marketing.....	48
3.5 - Fatores Sistêmicos de Competitividade.....	48
3.5.1 - Tributação.....	50
3.5.2 - Regulamentações.....	51
3.6 - Competitividade na Indústria.....	52

## CAPÍTULO IV

### 4 - O CASO DA BRAHMA

4.1 - História e Desenvolvimento.....	54
4.2 - Principais Características da Expansão.....	60
4.2.1 - Participação do Produto “Cerveja”.....	60
4.2.2 - Mercados de Atuação.....	61
4.2.3 - Canais de Distribuição.....	63
4.2.4 - Estratégias de Venda e Marketing.....	66
4.2.5 - Principais Investimentos.....	69
4.2.6 - Alianças Estratégicas.....	72
4.2.7 - Estrutura Organizacional.....	74
4.2.8 - Quadro de Pessoal.....	75

### 5 - CONCLUSÃO

5.1 - Conclusão.....	79
----------------------	----

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 82

## LISTA DE FIGURAS

GRÁFICO 1 - Produção Mundial de Cerveja - 1980/94.....	12
GRÁFICO 2 - Principais Países Produtores - 1994.....	13
GRÁFICO 3 - Consumo <i>Per-Capita</i> de Cerveja - 1994.....	18

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - Maiores Cervejarias em - 1994.....	14
TABELA 2 - Marcas mais consumidas no Mundo em - 1994.....	17
TABELA 3 - Mercado Brasileiro de Cerveja em Milhões de Litros - 1994/98.....	19
TABELA 4 - Consumo Brasileiro de Cerveja por Região - 1998.....	21
TABELA 5 - Consumo de Cerveja - 1985/95.....	22
TABELA 6 - Brasil: Evolução do Market Share - 1989/95.....	25
TABELA 7 - Investimentos Anuais do Setor - 1991/95.....	28
TABELA 8 - Valores Desembolsados para o Crescimento do Segmento de Cerveja - 1990/95.....	28
TABELA 9 - Investimentos no Setor por Empresa - 1996.....	29
TABELA 10 - Estimativa dos Investimentos - 1995/2001.....	29
TABELA 11 - Principais Tipos de Cerveja - 1998.....	42
TABELA 12 - Brasil: Market Share das Embalagens - 1990/95 em %.....	43
TABELA 13 - Investimentos Previstos em Embalagens - 1996/2000.....	45
TABELA 14 - Formação do Preço Médio da Cerveja ao Consumidor no Brasil - 1998....	51
TABELA 15 - Volume de Vendas dos Produtos da Companhia por Linha de Produto (em milh. de hect.) - 1994/96.....	61
TABELA 16 - Participação de Mercado em 31 de dezembro de 1996.....	63
TABELA 17 - Principais Locais de Vendas de Cerveja - 1996.....	66
TABELA 18 - Embalagens de Cerveja - 1993/96.....	68
TABELA 19 - Número de Funcionários - 1992/96.....	76
TABELA 20 - Produtividade por Funcionários - 1992/96.....	77

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Principais Grupos Cervejeiros e suas Unidades Produtivas no Brasil..... 26

## RESUMO

Esta monografia objetiva identificar o padrão de concorrência e a estrutura de mercado da indústria de cerveja nacional, bem como as características da participação da Brahma nesta indústria e sua estratégia de expansão.

A indústria de bebidas brasileira é caracterizada como oligopólio, com importantes tipos de diferenciação utilizados pelas empresas. A diferenciação através das embalagens e dos tipos de cerveja são importantes elementos do processo de concorrência, que no entanto não exclui o fator preço. A qualidade dos insumos e matérias primas assim como sua ótima adequação ao processo produtivo, os esforços de marketing, a utilização de novos processos tecnológicos e principalmente a perfeita utilização de técnicas de gestão empresarial tem peso considerável nas estratégias de concorrência.

Tecnologia no processo é relativamente homogênea entre empresas, tanto em nível mundial quanto nacional.

A presença de grandes empresas não exclui a participação de pequenas empresas que ocupam nichos de mercado.

A entrada de multinacionais, através de associações com produtores locais, contribui para expansão do mercado de cerveja, já que são exigidos das companhias locais investimentos para manter a participação no setor.

Com referência a Companhia Cervejaria Brahma, é importante salientar sua adequação ao padrão de concorrência vigente em estruturas de mercado oligopolista, destacando aspectos como investimentos, preço e diferenciação de produtos, fatores estes que compõe a estratégia de crescimento da empresa.

## CAPÍTULO I - PROBLEMA

### 1.1 - Introdução

Desde 1979 os problemas na economia brasileira são constantes. Tais problemas, podem estar relacionados ao esgotamento do modelo de crescimento do Estado Brasileiro.

Primeiro, o caso da dívida externa, a partir do momento em que o sistema financeiro internacional suspendeu a rolagem da dívida brasileira. Em seguida, a alta inflação, as transformações na economia mundial e as políticas econômicas nacionais não proporcionavam a definição de um novo modelo de crescimento. Finalmente, a partir de julho de 1994, quando o Plano Real consegue estabilizar a inflação brasileira, em condições de um amplo processo de abertura, a crise cambial combinada com políticas de juros altos passa a restringir o crescimento.

Pode-se portanto caracterizar como uma crise representada por baixas taxas de crescimento econômico, geralmente provocadas por altas taxas de juros, que respondiam a três fatores correlatos: (1) à necessidade de obter empréstimos internos para financiar o déficit público e internacionais para cobrir o déficit em conta corrente; (2) à crença monetarista de que com altas taxas de juros se controla a inflação ainda que a economia esteja desaquecida; e (3) ao imperativo de limitar a taxa de crescimento do PIB para evitar um déficit explosivo na conta corrente do país.

A economia globalizada leva todas as nações a entrarem em um comércio mundial, sem fronteiras. Esta globalização reflete-se diretamente no Brasil, pois coloca o país em uma posição mais direta em relação a outras economias e mercados, forçando a indústria interna a se desenvolver, quebrando o mais resistente protecionismo, descentralizando o estado, possibilitando o acesso a novas tecnologias, abrindo o país a novos focos de

investimento. Por outro lado esta rápida inclusão do mercado nacional junto ao internacional, pode colocar parte da indústria nacional em desvantagem na corrida por novos mercados, mostrando a imensa necessidade de adequação tanto tecnológica quanto produtiva por parte da indústria nacional, quando se pensa em eficiência competitiva

É nesse quadro que se procura analisar as condições da indústria nacional de cerveja.

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Geral**

- identificar o padrão de concorrência, a estrutura de mercado, e os principais fatores que as empresas utilizam para tornar-se competitivas, destacando o desenvolvimento e a participação no cenário industrial Brasileiro da Companhia Cervejaria Brahma.

### **1.2.2 - Específicos**

- identificar as principais características da produção e do consumo na indústria mundial de cerveja e na indústria Brasileira.

- apresentar as principais fases do processo produtivo, as características do produto e suas formas de consumo.

- destacar os principais fatores que tornam as empresas competitivas dentro do mercado de cerveja.

- identificar e descrever o modo como a Brahma encontra-se relacionada ao padrão de concorrência, bem como apresentar as características da expansão desta empresa.

### 1.3 - Metodologia e Referencial Analítico

A pesquisa para este trabalho abrangeu uma revisão bibliográfica das definições de competitividade e padrão de concorrência assim como das estratégias de competição.

Os dados para a realização do trabalho foram obtidos através de pesquisa em fontes secundárias, como artigos em revistas especializadas, jornais, publicações de empresas e de entidades associativas do setor.

#### 1.3.1 - Padrão de Concorrência e Estrutura de Mercado

Ao analisar as relações entre as empresas e os mercados, primeiramente se faz necessário o pleno conhecimento dos conceitos de indústria. Para ROBINSON (1953) a indústria é “um grupo de firmas engajadas na produção de mercadorias semelhantes em seu processo de fabricação”. Esse conceito é também o utilizado por autores atuais como PORTER (1991) e GUIMARÃES (1987).

Neste trabalho utilizaremos o conceito de indústria representando um grupo de firmas que produz para um mesmo mercado. Onde mercado caracteriza-se por um grupo de mercadorias e suas substitutas entre si.

Quando nos referimos a dinâmica das estruturas de mercado, e dos padrões concorrenciais, nos reportamos as análises de GUIMARÃES e POSSAS, que tem importância fundamental na definição de tais proposições.

Segundo POSSAS (1990, p. 163): “A concorrência deve ser entendida, como um processo de defrontação de vários capitais, isto é, das unidades de poder, de valorização e de

expansão econômica que a propriedade do capital em função confere”.

Ao definirmos o padrão de concorrência de uma indústria, estamos relacionando o conjunto de formas de concorrência, através do processo de enfrentamento de firmas, mediado pelas estruturas de mercado que caracterizam-se por organizações de mercado que determinam as relações entre as empresas, e se revelam dominantes num espaço de competição, onde as empresas buscam adotar estratégias de conduta que as capacitem a concorrer por preço e diferenciação, compatíveis com o padrão concorrencial setorial. (POSSAS, 1990).

POSSAS (1990, p. 171) define as seguintes estruturas de mercado principais:

**Oligopólio Concentrado:** pode-se caracteriza-lo pela alta concentração técnica, onde poucas unidades produtivas detém parcela substancial da produção do mercado. Os produtos são homogêneos, pouco passíveis de diferenciação. A competição ocorre via investimento com o objetivo de reduzir os custos, expandir a produção e melhorar a qualidade dos produtos na expectativa de um aumento do consumo.

A alta concentração se deve a ocorrência de economias de escala, que são as principais criadoras de importantes barreiras a entrada, devido ao elevado montante de capital inicial, e ao controle de tecnologia e matérias-primas.

As empresas existentes nesta estrutura oligopolista são fabricantes de insumos básicos industriais e de bens de capital com grau mínimo de padronização que requeira economias de escala.

**Oligopólio Diferenciado:** a diferenciação dos produtos é a característica predominante no processo de competição deste mercado. O esforço competitivo das empresas neste mercado está concentrado nas despesas de publicidade e comercialização, bem como na inovação de produtos, apoiada em gastos de pesquisa e desenvolvimento,

através de novos produtos, modelos, desenhos, qualidade e preços.

Neste tipo de oligopólio, as barreiras à entrada são verificadas nas economias de escala de diferenciação ligadas aos hábitos e marcas por parte dos consumidores.

Se o potencial de crescimento da firma for maior que a expansão da demanda, a firma aumentará os seus gastos com P&D, para desta forma aumentar a sua oferta e a sua participação no mercado.

Este tipo de estrutura está associada a certos produtos de bens duráveis ou não duráveis.

Oligopólio Diferenciado Concentrado: tem como principal característica, a de confirmar os dois oligopólios citados anteriormente.

Esta fusão resulta na diferenciação de produtos como principal forma de competição, e esta associado a produção dos bens duráveis de consumo que configuram este tipo de mercado. Esta estrutura apresenta índices de concentração superiores ao do oligopólio diferenciado.

Neste oligopólio, as barreiras à entrada decorrem das economias de escala técnicas como também, das economias de diferenciação. As estratégias de concorrência condicionam o modo e o ritmo de expansão destes mercados.

Oligopólio competitivo: é caracterizado pela concentração relativamente alta de produção, com elevado custo e diminuta taxa de lucro. Neste oligopólio, através da competição via preços, as empresa procuram ampliar suas fatias de mercado em virtude de existência de empresas "*marginais*". Essas empresas ocupam um espaço considerável do mercado, mas não apresentam grande resistência a eliminação. A diferenciação na produção de bens de consumo não duráveis é limitada.

A inexistência de economias de escala técnicas e de diferenciação e a convivência de tecnologias muito díspares restringem o nível das barreiras.

Mercados Competitivos: é caracterizado pela desconcentração ligada a ausência de barreiras à entrada e a competição em preços. A inexistência de barreiras e a alta competitividade no mercado reduzem a margem de lucro a um mínimo aceitável.

### 1.3.2 - Competitividade

A competitividade pode ser medida através do desempenho ou da eficiência técnica e alocativa de empresas e produtos COUTINHO e FERRAZ (1994).

Quando a competitividade é medida através do desempenho, pode-se adotar o termo competitividade revelada, que significa a participação que uma firma possui no mercado em um certo período de tempo, tendo como forte indicador as exportações da firma no comércio internacional total de mercadorias, revelando desta forma um fator ex-post, pois o resultado da capacidade competitiva só é conhecido após ocorrer o enfrentamento das firmas no mercado.

Ao medir competitividade através da eficiência, designa-se competitividade potencial, demonstrando a capacidade de transformar insumo em produto com a maior eficiência. É indicado pela relação custo x preço e pela produtividade dos fatores. Quando o produtor decide a técnica a ser utilizada, respeitando sua capacidade tecnológica e empresarial, esta definindo sua competitividade, indicando um fator ex-ante, pois o desempenho no mercado resultará da decisão prévia relativa a capacitação da empresa e seus investimentos.

“Tanto desempenho quanto eficiência são enfoques limitados por serem estáticos, analisando apenas o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar as relações causais que mantêm com a evolução da competitividade”. COUTINHO e FERRAZ (1994, p. 2).

Neste trabalho “competitividade é definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. COUTINHO e FERRAZ (1994, p. 3).

Esta visão diferencia-se das outras pois busca na dinâmica do processo de concorrência o indicador para avaliar a competitividade, demonstrando dessa forma sua característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado.

A definição de fatores “empresariais, estruturais e sistêmicos organizados de forma a demonstrar o grau de externalidades para as empresas, formam um conjunto de fatores relacionados a estrutura da indústria, do mercado e dos fatores produtivos que por sua vez determinam a competitividade”. COUTINHO e FERRAZ (1994 p.19).

Os fatores empresariais são aqueles ligados internamente a empresa, estão sob sua esfera de decisão e através dos quais procura se distinguir de seus competidores. Fazem parte deste grupo a capacitação tecnológica e produtiva; a qualidade e a produtividade dos recursos humanos; as estratégias de crescimento das empresas e a qualidade e amplitude dos serviços. Podemos ainda destacar quatro áreas de competência, que respondem como fatores condicionantes da competitividade. Gestão; Inovação; Produção e Recursos Humanos. COUTINHO e FERRAZ (1994).

A gestão objetiva a minimização das perdas através da habilidade no uso das informações com uma maior eficiência nos setores administrativos e de planejamento, envolvendo fatores de decisão como finanças, marketing e pós-venda.

A inovação é considerado fator condicionante da indústria competitiva, tornando as empresas mais ágeis na conquista de novos mercados, requerendo uma melhor otimização no uso dos insumos, no gasto com P & D bem como na troca e transferência de tecnologia.

A produção é responsável pela incessante busca por novos métodos de organização e de controle da produção, otimizando os recursos utilizados no processo, gerando aumento na

oferta de produtos com a maior rapidez, qualidade e segurança.

Os recursos humanos é o fator que relaciona os trabalhadores com o aumento da produtividade, pela qualificação e flexibilidade da mão de obra, gerando motivação no trabalhador através de ganhos com aumento de eficiência, estabilidade e participação decisória.

Os fatores estruturais são aqueles ligados ao complexo industrial, limitado pela mediação do processo de concorrência. Estão parcialmente sob a área de influência da empresa e caracterizam o ambiente competitivo que ela diretamente enfrenta. Relaciona-se diretamente com o padrão de concorrência da indústria. Tais fatores são constituídos por três aspectos principais de competitividade. (1) O mercado, que possui características estruturais definidas pelo tamanho e pelo seu dinamismo, também pelo grau de sofisticação dos consumidores que forçam as empresas a adotarem estratégias de continua melhoria dos produtos, e finalmente pelo acesso a mercados internacionais. (2) Recebe influência de instituições extra mercado, públicas e não públicas, que definem os incentivos e regulam a concorrência. (3) Através da configuração da indústria, que refere-se ao desempenho e capacitação da indústria, a estrutura patrimonial e produtiva e as diversas articulações na cadeia produtiva. Estes três aspectos definem o triângulo da competitividade estrutural. COUTINHO e FERRAZ (1994).

Os fatores sistêmicos são aqueles que afetam as características do ambiente competitivo e podem ter importância nas vantagens competitivas das firmas dentro do mercado nacional e internacional.

Podem ser de diversas naturezas: Os macroeconômicos, definidos pelo regime cambial da economia, pela estabilidade macroeconômica interna, pelo crescimento contínuo do produto interno bruto e pelo sistema de crédito da economia. Os político institucionais, representados pelas políticas de comércio exterior e tarifária, pela política

tributária, científica e tecnológica bem como pelo poder de compra do estado. Os aspectos legais-regulatórios, que definem políticas de proteção à propriedade industrial, de preservação ambiental, de defesa da concorrência e proteção ao consumidor. Os infra-estruturais, que referem-se à oferta de energia, transporte e telecomunicações. Os aspectos sociais, reverenciando à educação e qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores. E os internacionais, que representam as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital e as relações com organismos multilaterais COUTINHO e FERRAZ (1994).

## 1.4 - Estrutura do Trabalho

Considerando o referencial teórico para análise a ser realizada, a estrutura do trabalho será a seguinte: no capítulo 2 será apresentada as características da indústria internacional de cerveja, abordando principalmente os níveis de produção e de consumo. No que se refere a indústria nacional, os principais aspectos além dos citados acima dizem respeito ao número de empresas e suas respectivas participações no mercado, bem como as possibilidades de crescimento das empresas cervejeiras nacionais. O capítulo 3 apresenta os insumos e o processo produtivo, as características do produto e consumo, as estratégias de marketing e os principais fatores determinantes da competitividade. O capítulo 4 apresenta o desenvolvimento da Companhia Cervejaria Brahma no Brasil apresentando suas características relacionadas à sua expansão. No capítulo 5 serão apresentadas as conclusões referentes ao trabalho.

## CAPÍTULO II - INDÚSTRIA DE BEBIDAS

Neste capítulo serão tratados os dados relacionados a produção mundial de cerveja, medido em milhões de hectolitros para o ano de 1994. Alguns outros aspectos abordados no referido capítulo, dizem respeito a identificação do maior país produtor de cerveja em esfera mundial, bem como os principais países concorrentes em volume de produção, o nível de produção *per capita* por país e o ranking das maiores empresas do setor. Em relação ao consumo, serão destacadas as principais marcas consumidas no mundo além da verificação do consumo *per capita* por país.

No caso da indústria nacional, além dos aspectos que dizem respeito a produção e consumo, (citados no parágrafo acima) deverão ser identificadas as maiores empresas concorrentes no cenário brasileiro e as suas participações relativas no mercado, além das principais políticas de investimento que devem possibilitar o crescimento da indústria. Ao final do capítulo serão apresentadas conclusões referentes ao mesmo.

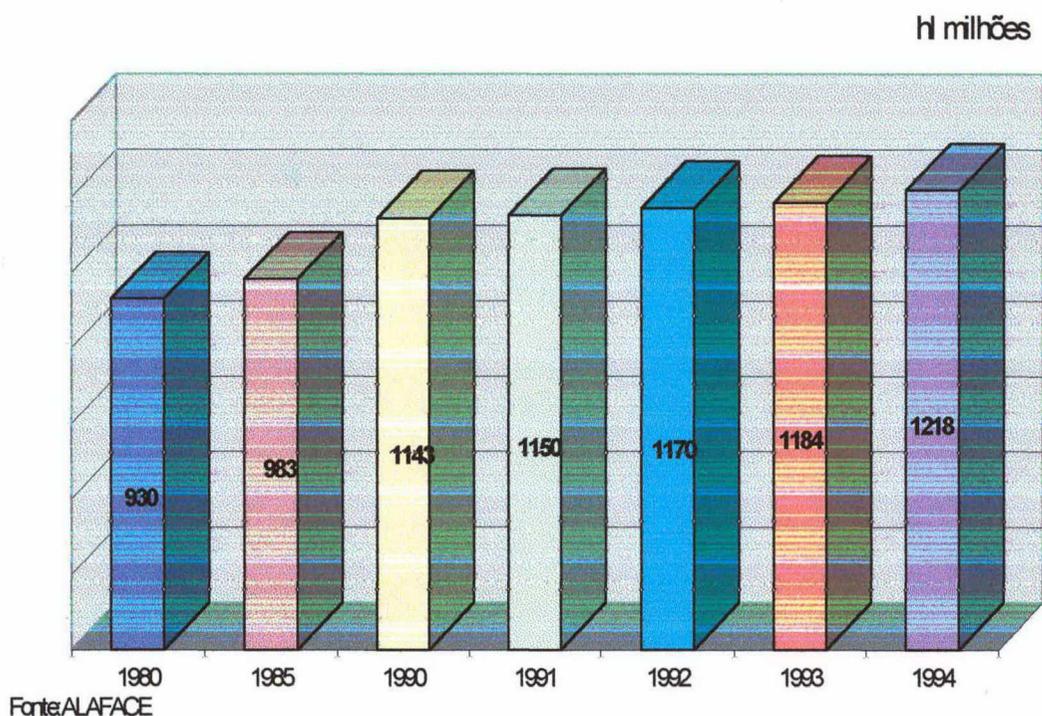
## 2.1 - Panorama Mundial

### 2.1.1 - Produção

A produção mundial alcançou 1.218 milhões de hectolitros em 1994, apresentando uma taxa de crescimento de 1,95% nos últimos 14 anos.

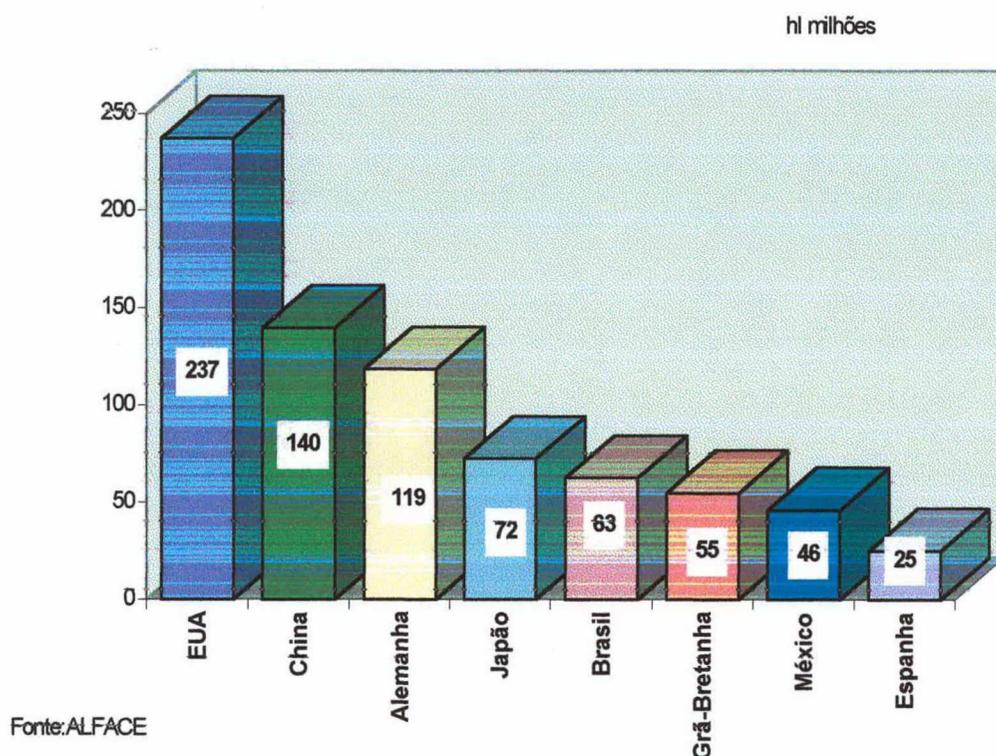
Gráfico 1

Produção Mundial de Cerveja - 1980/94



O maior produtor é os Estados Unidos, com um total de 237.144 mil hectolitros, em 1994. Entretanto, é surpreendente a velocidade no crescimento da produção da China, que já figura em 2º lugar, no período 1990/94, com uma taxa de 19% a.a. Neste período, a produção brasileira aumentou 1,5% a.a. (Alaface).

Gráfico 2  
Principais Países Produtores - 1994



Em termos de produção per capita, em 1994, os primeiros cinco países colocados no ranking mundial, em litros/habitante, foram: Irlanda (205), Dinamarca (182), República Tcheca (174), Alemanha (147) e Países Baixos (145).

Os principais produtores brasileiros aparecem entre as 15 maiores cervejarias do mundo como pode-se constatar através da Tabela 1.

A empresa norte-americana Anheuser-Busch, fabricante da cerveja Budweiser, é a maior empresa produtora do mundo, com cerca de 140 milhões de hectolitros/ano, representando 9% do mercado global. Sua produção em 1994, representava mais de duas vezes o total brasileiro, e seu faturamento, em 1995, foi de US\$ 10,3 bilhões com um lucro líquido de US\$ 886,6 milhões, segundo a revista *Business Week*.

*Tabela 1*  
 Maiores Cervejarias em 1994

Rank	Empresa	País	milhões de HL
1	Anheuser-Busch, Inc.	Estados Unidos	140,7
2	Heineken NV	Holanda	81,9
3	Miller Brewing Co. (Philip Morris)	Estados Unidos	73,3
4	Kirin Brewery Co. Ltd.	Japão	48,3
5	Forester's Brewing Group	Austrália	46,7
6	South African Breweries Ltd	África do Sul	45,3
7	Carlsberg A/S	Dinamarca	40,9
8	Cia Cervejaria Brahma	Brasil	40,7
9	Danone Group	França	37,7
10	Cerveceria Modelo SA	México	34,2
11	Santo Domingo Group	Colômbia	33,7
12	Coors Brewing Co.	Estados Unidos	33,1
13	Guinness PLC	Reino Unido	32,6
14	FEMSA	México	26,9
15	Cia Antarctica Paulista	Brasil	26,9

Fonte: *Impact International, Company reports and Salomon Brothers Inc. Revista Business Week*

A segunda empresa do ramo é a holandesa Heineken, com uma capacidade de aproximadamente 82 milhões de hectolitros (4,8% do mercado mundial), seguida pela norte-americana Miller (4,3%) e a japonesa Kirin (2,9%).

Uma característica observada no mercado mundial de cerveja é que as empresas têm sua produção dirigida, basicamente, ao mercado interno, exportando apenas pequena

parcela. A holandesa Heineken é uma exceção, já que suas vendas externas são significativas.

Nos países desenvolvidos, o mercado de cerveja apresenta uma certa estabilidade, sendo que em alguns deles, como Inglaterra, França, Bélgica e Austrália tem ocorrido quedas sucessivas de produção. Particularmente a Inglaterra está com a indústria cervejeira em declínio desde 1990. A Alemanha encontra-se com capacidade ociosa e as suas 1250 cervejarias estão em acentuado processo de fusão e aquisição. O setor está em queda também nos Estados Unidos, porém com expansão das microcervejarias. A moda está nos *brewbubs*, restaurantes que elaboram e servem suas próprias cervejas. Segundo a Associação Latino-Americana dos Fabricantes de Cerveja (Alaface), o negócio das microcervejarias parece ser muito lucrativo, pois o preço de venda chega a superar em mais de 10 vezes, o custo de fabricação. No entanto, outras regiões encontram-se em grande fase de expansão: na Ásia, o consumo de cerveja está crescendo a 10% a.a., na América Latina tem aumentado a 4% a.a. e, além disso, Espanha e Itália também estão apresentando maior consumo.

O setor cervejeiro na América Latina possui uma estrutura oligopolizada com tendência à concentração e associações com capital externo, caracterizado pela presença de poucas empresas dividindo o mercado de cada país, ao contrário do que ocorre na Europa onde predominam as pequenas cervejarias.

Ainda em termos de América Latina, verifica-se um incremento substancial de capacidade com a entrada de grandes cervejarias internacionais e a expansão pan-regional das empresas dominantes. Brasil, México e Argentina, os três maiores consumidores, têm despertado o interesse das grandes cervejarias, como por exemplo, Anheuser-Busch, maior fabricante mundial de cerveja, que adquiriu participações nas empresas Modelo (México),

Companhia Antarctica Paulista (Brasil) e CCU (Argentina), além de ter uma *joint-venture* com a Kirin (Japão).

Por sua vez, a Heineken, segunda maior fabricante, comprou 15% da Quilmes (Argentina) e 12% da Kaiser (Brasil). Além disso, a Miller (3<sup>a</sup> do setor) fez uma *joint venture* com a Companhia Cervejaria Brahma para distribuição de seus produtos no Brasil e em outros países da América Latina.

### 2.1.2 - Consumo

Criada há 120 anos pela cervejaria americana Anheuser-Busch, atualmente a marca Budweiser é produzida em oito países e exportada para mais de 70. É a cerveja mais vendida no mundo, sendo responsável por 3,9% de todo o consumo de cerveja do planeta. A força da marca se faz notar principalmente quando se observa que, apesar da centenária tradição, foi somente em 1981 que a Budweiser passou a ser comercializada fora das fronteiras dos Estados Unidos. Naquele tempo, a Budweiser vendia cerca de 140 milhões de litros por ano; hoje, este volume supera os 730 milhões. Somadas todas as marcas da Anheuser-Busch, a empresa detém 8,3% de participação no mercado mundial de cervejas. (Alaface).

No Brasil, é a marca internacional mais vendida, detendo 16% de participação no seu segmento. A primeira vez que a Budweiser chegou ao País foi em 1991, através de importadoras. Mais tarde, em 1995, após formar uma *joint-venture* com o Grupo Antarctica e seus distribuidores, a cerveja passou a ser produzida no Brasil, na Indústria de Bebidas Antarctica do Rio de Janeiro, em Jacarepaguá. A Budweiser Brasil é hoje responsável pelas vendas, marketing e distribuição da marca no País.

Dentre as 25 marcas de cervejas mais consumidas no mundo, pode-se citar as brasileiras que mais aparecem em destaque, como: Brahma Chopp (4º), Antarctica (5ª), Skol (18ª) e Kaiser(24ª).

*Tabela 2*

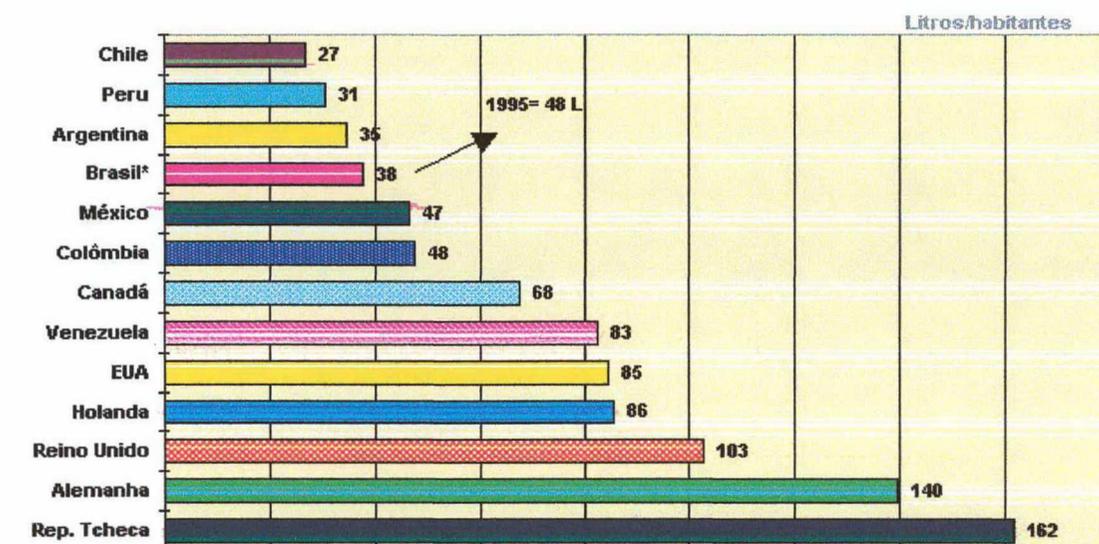
Marcas mais consumidas no Mundo em - 1994

Rank	Marca	Fabricante	HL milhões
1	Budweiser	Anheuser-Busch Inc.	68,4
2	Kirin Lager	Kirin Lager Co. Ltd	26,7
3	Bud Light	Anheuser-Busch Inc.	26,4
4	Brahma Chopp	Cia Cervejaria Brahma	25,8
5	Cerveja Antarctica	Cia Antarctica Paulista	25,3
6	Miller Lite	Miller Brewing	25,0
7	Heineken	Heineken NV	21,5
8	Coors Light	Coors Brewing Co.	21,1
9	Asahi Super Dry	Asahi Breweries Ltd	20,5
18	Skol	Cia Cervejaria Brahma	17,4
24	Kaiser	Cervejaria Kaiser Brasil Ltda	12,3

Fontes: *Impact International, Company reports and Salomon Brothers Inc.*

Em relação ao consumo per capita o País ainda não atingiu uma boa posição no ranking mundial, como mostra os dados do gráfico 3 de alguns países em 1994. Com 50 litros per capita/ano, o Brasil está abaixo de países como a Venezuela e África do Sul, com 76 litros/ano e 61 litros/ano, respectivamente. Mesmo assim, se comparado com anos anteriores, houve um aumento - era de 38 litros/ano em 94, 48 litros/ano em 95, e tem se mantido estável em torno de 50 litros/ano, até 1998.

Gráfico 3  
Consumo Per-Capita de Cerveja -1994



Fonte: ERC Statistic International

## 2.2 - A Indústria no Brasil

### 2.2.1 - Produção

Em 1994, o Brasil figurava como o 5º maior produtor mundial de cerveja, com uma produção per capita de 40 litros/habitante, considerada baixa em comparação à de outros países (42ª posição). Hoje o país conta com uma produção de mais de 8 bilhões de litros, ficando entre os quatro maiores produtores mundiais de cerveja, perdendo apenas para os Estados Unidos (23,6 bilhões de litros), China (15,4 bilhões de litros) e Alemanha (11,7 bilhões de litros). Através da tabela 3 podemos acompanhar o nível de produção mensal de cerveja no período de 1994 até 1998.

Tabela 3

Produção Brasileira de Cerveja em Milhões de Litros – 1994/98

MESES	1994	1995	1996	1997	1998	Var.% 96/97
janeiro	596	753	854	832	893	(2,61)
fevereiro	598	746	780	703	813	(6,04)
março	559	627	606	584	563	(5,37)
abril	392	646	619	605	597	(4,69)
maio	411	588	544	643	527	(1,03)
junho	473	538	581	565	658	(1,29)
julho	389	606	557	589	561	(0,41)
agosto	506	630	545	651	612	1,71
setembro	554	713	670	697	674	1,98
outubro	622	634	691	655	674	1,20
novembro	659	687	738	850	670	2,64
dezembro	741	831	838	786	813	1,72
Total	6.500	8.000	8.022	8.160	8.156	1,72

Fonte: *Sindicerv*

\*Estimativa com base na arrecadação de IPI

O *Sindicerv* faz questão de ressaltar que “não existem estatísticas ou pesquisa oficial sobre a produção e o consumo de cervejas no Brasil. As empresas associadas ao Sindicato têm políticas próprias para avaliar o mercado global, o market share de suas marcas, bem como o desempenho de seus concorrentes. O mercado de cerveja apresenta forte sazonalidade, com picos acentuados de produção nos meses de dezembro e janeiro e quedas, também típicas, nos meses de junho e julho. Isto pode refletir em maiores distorções na informação sobre o volume estimado com base na arrecadação mensal do IPI da cerveja.”(*Sindicerv*).

Em função dos altos investimentos injetados no setor desde 1996 em média US\$ 1 bilhão anuais, a perspectiva é de que até o ano 2000 a produção e o consumo atinjam a casa dos 10 bilhões de litros. Atualmente a indústria da cerveja gera 41 mil empregos diretos, 100.000 empregos indiretos e o setor fechou o ano de 1997 com um faturamento bruto de R\$ 9 bilhões. (Sindicerv).

### 2.2.2 - Consumo

A cerveja do tipo *Pilsen* é a cerveja mais consumida no mundo. De sabor delicado, leve, clara e de baixo teor alcoólico (entre 3 e 5%), a cerveja *pilsen* é também a preferida dos brasileiros. No Brasil o consumo da bebida tipo *pilsen* chega a 98%, ficando o restante para as do tipo *bock*, *light* e *lager*.

O consumo interno de cerveja em 1997, foi 1,72% superior ao do ano anterior, totalizando 8,16 bilhões de litros. Esta estimativa realizada pelo Sindicerv é baseada no recolhimento de impostos. Os dados da tabela 4 apresentam o total do consumo Brasileiro de cerveja por região e mais precisamente a participação dos estados brasileiros neste contexto. Para um perfeito entendimento do mesmo foram consideradas as quantidades de cerveja consumidas em hectolitros durante o período de um ano. A tabela apresenta também a porcentagem que cada estado representa dentro do universo de consumo do produto bem como a participação per capita de cerveja por região e estado, medido ao ano.

Tabela 4  
Consumo Brasileiro de Cervejas por Região (1998)

<i>REGIÃO</i>	<i>ESTADOS</i>	<i>HL/ANO</i>	<i>%</i>
<i>SUDESTE</i>	SÃO PAULO	22.300.000	27,9
	RIO DE JANEIRO	13.000.000	16,3
	MINAS GERAIS	9.000.000	11,3
	ESPIRITO SANTO	1.700.000	2,1
	<b>TOTAL</b>	<b>46.000.000</b>	<b>57,5</b>
<i>NORDESTE</i>	BAHIA	4.800.000	6,0
	PERNAMBUCO	3.000.000	3,8
	CEARÁ	1.700.000	2,1
	ALAGOAS	1.200.000	1,5
	RIO GRANDE DO NORTE	1.000.000	1,3
	MARANHÃO	850.000	1,1
	PIAUI	850.000	1,1
	SERGIPE	480.000	0,6
	<b>TOTAL</b>	<b>13.880.000</b>	<b>17,4</b>
	<i>SUL</i>	PARANÁ	4.600.000
RIO GRANDE DO SUL		4.600.000	5,8
SANTA CATARINA		2.600.000	3,3
<b>TOTAL</b>		<b>11.800.000</b>	<b>14,8</b>
<i>CENTRO</i> <i>- OESTE</i>	GOIÁS	2.100.000	2,6
	BRASÍLIA	1.100.000	1,4
	MATO GROSSO DO SUL	1.100.000	1,4
	MATO GROSSO	900.000	1,1
	TOCANTINS	770.000	1,0
	<b>TOTAL</b>	<b>5.970.000</b>	<b>7,5</b>
<i>NORTE</i>	PARÁ	1.250.000	1,6
	AMAZONAS	520.000	0,7
	RONDÔNIA	300.000	0,4
	ACRE	120.000	0,2
	AMAPÁ	80.000	0,1
	RORAIMA	80.000	0,1
	<b>TOTAL</b>	<b>2.350.000</b>	<b>2,9</b>
	<b>TOTAL GERAL</b>	<b>80.000.000</b>	<b>100,0</b>

Fonte: *Sindicerv*

Quando se fala em consumo nacional de bebidas, a cerveja está em segundo lugar no ranking, perdendo apenas para os refrigerantes.

A tabela 5 mostra a evolução do consumo de cerveja no Brasil durante o período 1985/95, chegando no ano de 1995 a 75 milhões de hectolitros e a 48 litros/habitante/ano em termos de consumo per capita.

*Tabela 5*  
Consumo de Cerveja -1985/95

Ano	Consumo HL milhões	%	Per Capita Litros/hab	%
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	75,0	27,1	48,0	18,2

Fonte: *Brahma*

A acentuada queda no consumo de cerveja em 1992 foi conseqüência da redução do poder de compra da população brasileira. Por outro lado, o Plano Real propiciou um considerável aumento no consumo da bebida no biênio 1994/95, sendo um dos mercados que mais cresceu na era pós-real. Com a estabilização da economia, estimou-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.

Os esforços de *marketing* e a mudança nos padrões de consumo trazida pela globalização são outros fatores que colaboraram para a venda de 7,5 bilhões de litros de cerveja em 1995, ou seja, um crescimento de 27% em relação a 1994, com um faturamento por volta de R\$ 7 bilhões.

Segundo o Sindicerv o mercado brasileiro é formado por uma população jovem e de baixo poder aquisitivo, sendo as classes C e D e E responsáveis por 77% das vendas totais. O volume de consumo per capita só não é maior porque a cerveja brasileira é um produto caro, em função do baixo poder aquisitivo de parte importante dos consumidores brasileiros.

### **2.2.3 - Empresas e Participação no Mercado**

O mercado brasileiro de cerveja é dominado por três produtores: Brahma que é líder de mercado, Antarctica e Cervejarias Kaiser S.A. ("Kaiser"). Juntas, as três empresas são responsáveis por aproximadamente 91% das vendas de cerveja no Brasil. O negócio de cerveja no Brasil é caracterizado por uma forte concorrência entre os três maiores fabricantes, os quais, nos últimos anos, expandiram para novos mercados, engajaram-se em intensivas campanhas promocionais e de propaganda e introduziram novas marcas com embalagens mais convenientes.

A Antarctica, uma cervejaria tradicional, comanda atualmente cerca de 30% do mercado doméstico de cerveja, comparado com 40%, em 1989. A Antarctica gerencia um amplo *portfolio*, correspondente a doze marcas regionais e duas marcas nacionais, *Cerveja Antarctica* e *Cerveja Pilsen Extra*. Além disso, a Antarctica possui o refrigerante

produzido a base de guaraná, líder no Brasil. A Antarctica opera 24 cervejarias e 26 plantas de refrigerantes por todo o país, muitas das quais poderão ser desativadas na medida em que plantas maiores e mais eficientes se tornem operacionais.

A segunda maior concorrente da Brahma é a Kaiser, uma *joint venture* criada em 1982 pela Heineken N.V., pela Coca-Cola Company e por 18 engarrafadoras brasileiras de Coca-Cola. A Kaiser mantém um amplo *portfolio* de produtos que incluem *Kaiser Pilsen*, *Kaiser Bock*, *Kaiser Gold* e *Summer Draft* e também produz a cerveja *Heineken*. A Kaiser tem uma capacidade anual de produção de cerca de 22 milhões de hectolitros, tendo acrescentado aproximadamente sete milhões de hectolitros de capacidade anual em 1996, com a construção de duas fábricas grandes. A participação de mercado da Kaiser aumentou de 7,9%, em 1989, para aproximadamente 14,6%, em 1995. Tal crescimento de participação no mercado foi resultado, em parte, de sua estratégia de dar descontos em preços, os quais são geralmente 15% a 20% mais baixos do que os dos produtos Brahma.

Nos últimos anos, alguns pequenos produtores estabelecidos no sul do país aumentaram sua participação de mercado, oferecendo produtos a preços mais baixos do que os preços dos produtos da Brahma.

Cervejas importadas e *premium* são responsáveis por menos de 4% do mercado de cerveja no Brasil, embora espere-se que ambos os segmentos aumentem sua participação de mercado nos próximos dois ou três anos.

A Companhia Cervejaria Brahma e a Companhia Antarctica Paulista têm intensificado a concorrência pela conquista da liderança do mercado, ampliando suas capacidades de produção através de elevados investimentos em novas fábricas. A perda da primeira posição da marca Brahma, no final de 1994, por falta de capacidade produtiva para acompanhar o rápido crescimento da demanda, levou a empresa a construir, em Campo Grande (RJ), a maior fábrica da América Latina, cuja capacidade anual alcançará a

marca de 1,2 bilhão de litros de cerveja e 500 milhões de litros de refrigerantes. A Antartica, sua principal concorrente inaugurou em janeiro/96 a ampliação da unidade de Jacarepaguá (RJ) que passou a produzir 600 milhões de litros a.a.

A partir do segundo semestre de 1995, a Brahma retornou à primeira posição. Particularmente, no bimestre abril/maio de 1996, segundo o Instituto Nielsen, o market share das marcas era distribuído da seguinte forma: Brahma (29,6%); Antartica (26,0%), Skol (18,6%) e Kaiser (16,4%).

*Tabela 6*

Brasil: Evolução do Market Share - 1989/95 Em %

Cerveja	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Brahma	37,8	38,1	38,0	37,4	35,2	33,3	31,4
Antartica	40,8	37,8	35,1	34,0	31,5	30,2	31,9
Skol	12,5	12,7	13,3	14,1	15,0	16,8	15,2
Kaiser	7,9	9,8	11,6	11,5	13,6	13,9	14,6
Schincariol	0,2	0,8	1,2	2,1	3,8	4,7	5,4
Outros	0,8	0,8	0,8	0,9	0,9	1,1	1,5
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Instituto Nielsen/ Gazeta Mercantil

No Brasil os principais grupos cervejeiros são definidos conforme o quadro 1.

*Quadro 1*

Principais Grupos Cervejeiros e suas Unidades Produtivas no Brasil

<b>GRUPO ANTARCTICA</b>
- Companhia Antarctica Paulista - Indústria Brasileira De Bebidas E Conexos
- Indústria De Bebidas Antarctica Polar S.A
- Cervejaria Antarctica Niger S.A
- Indústria De Bebidas Antarctica Do Nordeste S.A
- Ind. De Bebidas Antarctica Do Rio De Janeiro S.A
- Indústria De Bebidas Antarctica Da Amazônia S.A
- Ind. De Bebidas Antarctica De Minas Gerais S.A
- Indústria De Bebidas Antarctica Do Piauí S.A
- Indústria De Bebidas Antarctica Da Paraíba S.A
- Ind. De Bebidas Antarctica Do Rio Grande Do Norte S.A
<b>GRUPO BRAHMA</b>
- Companhia Cervejaria Brahma
- Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A
- Companhia De Bebidas Da Bahia - Cibeb
- Crbs S.A - Filial Cuiabana (Antiga Companhia Cervejaria Cuiabana)
- Cervejaria De Brasilia S.A - Cebrasa
- Cervejaria Astra S.A - Astra - Unidade Equatorial
<b>GRUPO KAISER</b>
- Cervejarias Kaiser Brasil Ltda.

EMPRESAS INDEPENDENTES
- Cerpa - Cervejaria Paraense S.A
- Primo Schincariol - Ind. De Cerveja E Refrigerantes S.A
- Cervejaria Belco Ltda.
- Indústria E Comércio De Bebidas Estância De Socorro Ltda.
- Cervejaria Petrópolis S.A
- Cervejaria Krill
- Cervejaria Itaipava
- Cervejaria Malta Ltda.
- Cervejaria Cintra Indústria E Comércio Ltda.Fração de Mercado

Fonte: *Sindicerv*

#### 2.2.4 - Possibilidades de Crescimento da Indústria

A política de investimentos das empresas está orientada para expansão dentro do próprio setor de atuação, através principalmente de incremento da capacidade produtiva, via implantação de novas unidades fabris, assim como a expansão da capacidade de unidades existentes e a ampliação da área de atuação geográfica.

Em 1994, a produção de cerveja não foi suficiente para atender ao crescimento da demanda, acarretando um aumento considerável das importações, o que ainda é inexpressivo em relação ao mercado global brasileiro.

Em consequência, nos dois anos seguintes houve uma aceleração de novos projetos de ampliação da capacidade produtiva, aumentando substancialmente o volume de investimentos da indústria cervejeira.

A tabela 7 apresenta os investimentos no setor cervejeiro de 1991/95.

*Tabela 7*  
Investimentos Anuais do Setor - 1991/95

Ano	US\$ milhões
1991	200
1992	210
1993	320
1994	460
1995	920

Fonte: *Sindicerv*

Vislumbrando a possibilidade de aumento tanto de consumo como de produção o BNDES vem participando ativamente do processo de crescimento da indústria cervejeira no país, financiando as principais empresas do setor. No período 1990/95, o BNDES desembolsou aproximadamente US\$ 707 milhões, dos quais cerca de US\$ 380 milhões ocorreram em 1995.

*Tabela 8*  
Valores Desembolsados para o Crescimento do Segmento de Cerveja - 1990/95 Em US\$ mil

Segmento	1990	1991	1992	1993	1994	1995
BNDES	8.815	5.240	35.028	54.377	37.883	166.761
FINAME	24.235	24.052	66.746	20.298	50.003	213.585
BNDESPAR	0	34	303	0	0	0
Total	33.050	29.326	102.077	74.675	87.886	380.346

Fonte: *BNDES*

A tabela 9, mostra o total de investimentos no ano de 1996 por empresa.

*Tabela 9*  
Investimentos no Setor por Empresa - 1996

Empresa	US\$ milhões
Brahma	500
Antarctica	150
Kaiser	160
Outras	30
Total	840

Fonte: *Sindicerv*

A tabela 10 mostra as estimativas dos investimentos no segmento de cerveja para o período 1996/2001.

*Tabela 10*  
Estimativa dos Investimentos – 1995/2001

Ano	População milhões	%	Consumo Nacional HL milhões	%	Consumo Per Capita Litros/hab	Consumo Adicional HL milhões	Investimentos Previstos US\$ milhões
1995	155,9	-	75,0	27,1%	48,1	16,0	920
1996	157,8	1,27	82,5	10,0%	52,3	7,5	840
1997	159,8	1,27	89,5	8,5%	56,0	7,0	315
1998	161,8	1,23	95,8	7,0%	59,2	6,3	284
1999	163,7	1,20	101,5	6,0%	62,0	5,7	257*
2000	165,7	1,17	106,6	5,0%	64,3	5,1	230*
2001	167,6	1,15	111,9	5,0%	66,8	5,3	239*

Fonte: *Sindicerv*

Nota: (\*) Valor estimado pelo *Sindicerv*

Para obter a tabela de estimativas de investimentos as principais premissas utilizadas pelo Sindicerv foram as seguintes:

A partir de 1997, os investimentos previstos foram calculados supondo um custo de US\$ 45 para cada hectolitro de demanda adicional, conforme a média dos projetos de investimentos aprovados pelo BNDES. O consumo nacional foi projetado supondo taxas de crescimento decrescentes (ver tabela 10) conforme a média das projeções apresentadas pelas principais empresas do setor, particularmente para 1996 a taxa de crescimento foi de 10%. Para o cálculo do consumo per capita considerou-se também um crescimento decrescente da população brasileira, conforme projeções do BNDES. Em 1996, os investimentos foram estimados segundo informações das empresas veiculadas nos principais jornais do país. Os resultados das projeções indicam que, mesmo trabalhando com premissas conservadoras, os investimentos no período 1996/2001 atingirão quase US\$ 2,2 bilhões. Na verdade, os investimentos poderão ser bem maiores, pois não foram considerados aqueles efetuados em manutenção da capacidade instalada e modernização das unidades existentes.

### **2.3 - Conclusões**

Nos principais países desenvolvidos o mercado de cerveja é considerado relativamente estável, com tendência à fusões e aquisições e expansão das microcervejarias,

Em regiões como a Ásia e América Latina, constata-se uma grande expansão no mercado de cerveja. A América Latina possui uma estrutura oligopolizada, diferente da Europa onde existe o predomínio das pequenas cervejarias. Ainda na América Latina, verifica-se a entrada de grandes cervejarias internacionais.

Em relação ao consumo mundial, destaca-se a marca *Budweiser*, fabricada pela empresa Norte Americana Anheuser-Bush, no Brasil a mais consumida é a cerveja Brahma, fabricada pela Companhia Cervejaria Brahma, sendo que a marca é a 4º mais consumida no mundo.

Quando se pensa em produção o Brasil ocupa o 4º lugar no mundo, produzindo aproximadamente 8 bilhões de litros por ano, porém contando os investimentos médios de 1 bilhão por ano, a tendência é que a produção atinja os 10 bilhões de litros no ano 2000.

Com a introdução do plano Real e a estabilidade econômica ocorrida em 1994, aliado a esforços em marketing e a mudança no consumo introduzido pela globalização, constatou-se um aumento no consumo de cerveja de 27% no ano de 1995 em relação a 1994.

No Brasil Brahma, Antarctica e Kaiser, dividem a maior parcela do mercado de cervejas. Cada uma adota políticas distintas na busca por novos mercados, caracterizando o setor como intensamente competitivo.

Os investimentos estão focados para o próprio setor, sendo que a maior parcela dos investimentos esta diretamente ligada ao aumento da capacidade produtiva com a implantação e ampliação de novas unidades fabris.

## **CAPÍTULO III - CARACTERÍSTICAS DO PROCESSO PRODUTIVO E DO PRODUTO E OS PRINCIPAIS FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE**

Este capítulo tem como principal objetivo, fornecer as informações necessárias para o entendimento do processo de produção da cerveja, conhecendo primeiramente os insumos utilizados no processo de fabricação para posterior acompanhamento de todas as etapas de produção.

A caracterização do produto quanto aos diferentes tipos de cerveja e as distintas formas de consumo, assim como os diversos tipos de embalagens para armazenamento, abordando também as estratégias de comercialização, finalizam o ambiente competitivo da indústria de cerveja nacional.

### **3.1 - Matéria Prima**

O setor de bebidas, mais particularmente o de cerveja, necessita de uma série insumos para a obtenção do produto final. Porém pode-se considerar como ingredientes básicos a água o malte a cevada e o lúpulo.

Segundo relatório da Companhia Cervejaria Brahma S.A. toda água que entra nas fábricas da Brahma é tratada, tenha vindo dos rios, lagos vizinhos, da rede de água municipal ou de poços artesianos. Assim que a água é captada, ela recebe soluções de cloro para fazer a desinfecção, de sulfato de alumínio que promove a floculação de materiais orgânicos e de cal hidratado para a correção do ph, passando logo em seguida pelo decantador e pelo filtro de areia. Durante todo processo são controlados a quantidade de cloro na água e o ph.

A qualidade da água tem sido reconhecida durante séculos como um fator importante para determinar a qualidade da cerveja. Praticamente, a água definiu o local de instalação das cervejarias ao longo de muitos anos. Por muito tempo, sua composição foi muito valorizada. Atualmente, se for imprópria, é possível corrigi-la através de produtos químicos, mas com a condição de que seja potável<sup>1</sup>. Por esta razão, o fundamental é a quantidade, pois a indústria cervejeira consome grandes volumes de água. Em geral, para cada 100 litros de cerveja há um consumo de 1000 litros de água, incluindo a de fabricação e industrial.

“Após a obtenção da água passa-se ao próximo passo que é a obtenção do malte. O termo técnico malte define a matéria-prima resultante da germinação, sob condições controladas, de qualquer cereal. Assim, tem-se malte de milho, de trigo, de centeio, de aveia e de outros cereais. A maltagem, que é o processo de fabricação do malte, envolve o controle do umedecimento com água e posterior germinação sob condições controladas, para obter mudanças físicas químicas desejadas, com uma perda mínima de energia pelo processo de respiração. O processo de maltagem tem a principal finalidade de desenvolver a diástase ou amilase<sup>2</sup>” (Brahma), 1999.

A escolha leva em consideração, entre outros fatores, o poder diastásico e o valor econômico de cada cereal. Entre os de maior poder diastásico encontram-se, pela ordem: cevada, centeio, trigo, aveia, milho e arroz. O valor econômico é definido pelo tipo de uso: há cereais utilizados em alimentação humana e animal.

“O malte obtido, no caso da maltagem da cevada, poderá ser destinado a cervejaria ou destilaria e, em cada caso, as condições de maltagem serão diferentes. O processo altera os grãos de cereal e esta alteração afeta a composição do mesmo. Os processos de maltagem variam, em algumas fases, conforme o tipo de cerveja a que o malte se destina. Malte claro, para cervejas claras, tipo *Pilsen*, malte caramelizado, para cervejas tipo *Bock*, *Hércules* e *Chopp Escuro* malte preto, para cervejas escuras, tipo *Porter*, *Caracu*” (Brahma).

Cevadas com alto teor de proteínas contam com estoque mais elevado de enzimas, pressupondo maior eficiência na hidrólise do amido e da própria proteína, levando a

---

<sup>1</sup>A água ideal para a fabricação de cerveja deve ter características semelhantes a PH entre 6,5 a 7,0, menos de 100 mg/litro de carbonato de cálcio ou magnésio, traços de magnésio, de preferência na forma sulfato, de 250 a 500 mg/litro de sulfato de cálcio e menos de 1 mg/litro de ferro.

<sup>2</sup>Enzima necessária para transformação do amido do cereal em açúcar fermentescível (maltose) e dextrinas, durante o processo de brassagem na fabricação do mosto de cerveja.

maiores índices de rendimento à cerveja. A técnica cervejeira moderna já pode conciliar esses dois aspectos antagônicos com adição de proteínas à cerveja. O teor protéico e as características do malte, que dependem da variedade da cevada utilizada, sofrem ainda influência de outros fatores ambientais, tais como: ano agrícola, local de cultivo e uso de fertilizantes.

“Para que a cevada possa ser utilizada em cervejaria, é melhor que não seja de alto teor protéico, inadequada para preparo do malte por reduzir o rendimento deste e prejudicar sua qualidade, por vários motivos, quando o teor protéico é alto, em termos percentuais o teor de amido é mais baixo, o que leva à redução do estoque provável de açúcares fermentescíveis. Além disso, a cevada de maior teor protéico necessita de maior tempo de maltagem, o que significa maior gasto com o processo de respiração e metabolismo em geral. O lúpulo utilizado na fabricação da cerveja é composto por flores de planta feminina do mesmo nome, que possuem resina e óleos, responsáveis pelo paladar amargo e aroma característico da cerveja. Além disso, contribui para a estabilidade da bebida e melhora a capacidade de reter a espuma da cerveja, além de fornecer propriedades anti-sépticas (Brahma), 1999.

Além da utilização dos ditos ingredientes básicos, água-malte-cevada-lúpulo, são ainda utilizados outros insumos como cálcio, magnésio, sulfatos, cloretos e fermento.

É necessário um certo nível de cálcio para uma cerveja estável e de bom sabor, pois o cálcio ajuda a liquefação da massa, estimula a ação enzimática das proteases e amilases, aumenta o rendimento e ajuda a manter a floculação do material proteico, bem como ajuda a manter o pH do meio e elimina o oxalato.

O magnésio trabalha como uma coenzima importante durante a fermentação. Normalmente, o mosto contém uma quantidade suficiente de magnésio, mas quando se emprega uma elevada porcentagem de adjuntos é aconselhável acrescentar-se magnésio na água cervejeira.

O sulfato dá o sabor seco e amargo.

Os cloretos deixam o sabor suave e ameno.

Além do fermento<sup>3</sup> utilizado na fabricação, a chamada levedura de cerveja, que

---

<sup>3</sup>Na fabricação da cerveja Brahma é utilizada uma cepa, fermento original especial (exclusiva da Brahma), que recebe um tratamento diferenciado para sua multiplicação.

processa a transformação dos açúcares fermentáveis em álcool e gás carbônico.

As matérias-primas utilizadas para fabricação de cerveja constituem-se em fatores condicionantes quando se pensa em determinantes de competitividade, pois afetam diretamente a qualidade dos produtos finais.

### 3.2 - Processo Produtivo <sup>4,5</sup>

Conforme pesquisa efetuada diretamente com a Companhia Cervejaria Brahma o processo produtivo é iniciado após a obtenção das matérias-primas.

O primeiro passo da fabricação de cerveja é a recepção e o armazenamento do malte, adjuntos em silos e lúpulo em adegas.

Em seguida é realizada a **trituração do malte**, ainda que as palavras "trituração" e "moagem" se utilizem com freqüência como sinônimos, o termo "trituração" é o que melhor descreve esta etapa do processamento, na indústria cervejeira. A grande maioria das empresas buscam com a moagem, a redução de toda a matéria a um <sup>6</sup> grau uniforme de finura.

O cozimento e resfriamento do mosto designado **mosturação** compreende a mistura do malte moído com água e a adição de seu complemento. O objetivo é promover a liquefação e posterior hidrólise do amido a açúcares.

Pelo processo de mosturação, obtém-se a extração de 65% dos sólidos totais do malte que, em dissolução ou suspensão em água, constituirão o mosto para a fermentação da cerveja. Quando o arroz ou o milho são utilizados como complemento, são liqüefeitos à

---

<sup>4</sup>Base de informações principal.

<sup>5</sup>Relatório publicado no site <http://www.brahma.com.br>

<sup>6</sup>Em termos práticos, um malte bem triturado teria as seguintes características:

Nenhum grão sem ter sido triturado. A maioria das cascas rasgadas de um extremo ao outro sem aderência de partículas de endospermo. O endospermo reduzido a um tamanho uniforme de partículas pequenas. Um mínimo de farinha fina.

parte em "cozinhadores", com adição de 1/3 do peso total de malte para diminuir a viscosidade da pasta e, a seguir, acrescentados ao mosto. Neste caso, são extraídos de 80% a 90% dos sólidos totais do complemento, que passarão a constituir o mosto, após serem, juntamente com o malte, sacarificados e filtrados.

Após a açucarização da mostura há a **clarificação do mosto** com a sedimentação natural do bagaço, uma massa resultante da aglutinação da casca com resíduos do processo chamado filtração. A remoção do mosto limpo é efetuado por gravidade através do bagaço nas tinas de filtração, que possuem fundo falso tipo peneira. Pode ser feita ainda em filtros, prensas e através de panos de algodão ou nylon.

A fervura do mosto a 100°C com lúpulo estabiliza sua composição, inativando as amilases e proteases por causar coagulação das proteínas, que se precipitam em flocos denominados "trubs". O processo leva em torno de 60 a 90 minutos e tem o nome de **cocção**.

Outros efeitos da fervura do mosto são a aromatização, a concentração e a esterilização, além da caramelização de alguns açúcares. O processo de ebulição proporciona estabilidade ao mosto em quatro sentidos: biológico, bioquímico, coloidal e sabor.

Inicia-se então o processo de **decantação** e o resfriamento do mosto, com objetivos de abaixar a temperatura do mosto de cerca de 100°C até a temperatura do início de fermentação (entre 9° e 12°C); eliminar os constituintes do mosto que sejam produtores de turbidez; aeração adequada do mosto para permitir que opere devidamente a levedura.

O próximo passo é a **fermentação** que consiste na decomposição dos açúcares fermentáveis do mosto em álcool e gás carbônico pela ação da levedura. O levedo produz álcool e gás carbônico ao dissociar os açúcares fermentáveis alimentando-se, ao mesmo

tempo, de proteínas, sais minerais e alguns açúcares. O tempo de fermentação varia conforme o tipo de cerveja.

As fermentações têm início com cepas de leveduras puras mantidas em meio de cultura sólido ou células liofilizadas, selecionadas para o processamento específico da cervejaria. Normalmente, originam-se de cepas submetidas à seleção genética, visando obter melhores respostas às condições de fabricação, adequação às matérias-primas utilizadas, às técnicas de mosturação e fermentação e às preferências do consumidor quanto ao sabor e ao aroma. A baixa temperatura da fermentação faz com que a mesma seja prolongada, permitindo a formação dos compostos responsáveis pelo sabor e pelo aroma, assim como a estabilização da cerveja.

A **maturação** consiste no armazenamento da cerveja fermentada a baixa temperatura durante um determinado período de tempo, mais ou menos 15 dias dependendo do tipo de cerveja. Uma lenta fermentação ocorre na cerveja, proporcionando a clarificação por precipitação de leveduras e proteínas, assim como de sólidos solúveis. Além destas, ocorrem alterações químicas que auxiliam a clarificação e melhoram o aroma e sabor. Ao iniciar-se a maturação, a maior parte dos açúcares foi metabolizado a álcool etílico, gás carbônico, glicerol, ácido acético e álcoois superiores. As importantes funções da maturação são: carbonatação - clarificação - maturação do sabor.

A **filtração** confere à cerveja a cor cristalina típica, o brilho, a transparência e o sabor característico. É nessa etapa que são adicionados os aditivos. O processo de filtração pode ser dividido em três etapas:

Na primeira etapa é realizada a retenção das partículas de maior porte. São as leveduras em maior porcentagem. Para esta etapa, utilizam-se filtros de terra<sup>7</sup> diatomácea.

A segunda etapa chamada de intermediária, consiste na retenção de moléculas

---

<sup>7</sup> As diatomáceas são algas aquáticas muito pequenas, que originam grandes depósitos conhecidos como terras diatomáceas por consistirem principalmente de sílica. Porém têm uma estrutura microporosa, auxiliar de filtrações.

médias, geralmente proteínas. Como agente de filtração é empregado o PVPP (polivinil pirrolidona). Busca-se assim a estabilidade da cerveja.

Na terceira etapa ocorre a filtração de polimento, considerada a etapa final, responsável por dar o brilho à cerveja. Nessa etapa, as partículas ainda em suspensão na cerveja serão retidas por filtros de placas, em geral constituídos de celulose, ou filtros de nylon, conhecidos como "fiel".

Nesse momento já temos a chamada cerveja crua, o chope, que já está pronto para ser embarrilado e distribuído, pois não é pasteurizado.

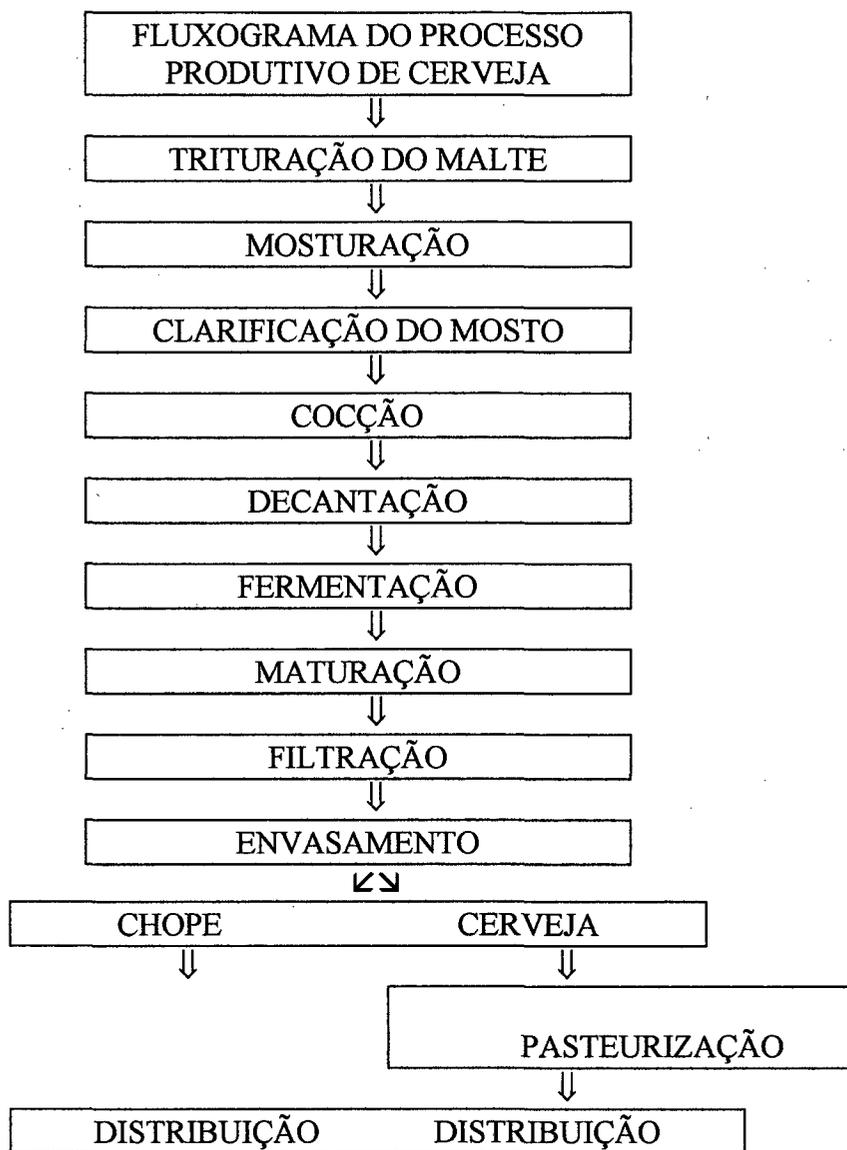
Na etapa de **envasamento** a cerveja acondicionada em latas e garrafas é esterilizada por pasteurização. A pasteurização da **cerveja** envasada é realizada em túneis onde a temperatura é elevada à 60°C e mantida nessa temperatura até garantir a morte dos microorganismos deterioradores. Em seguida, sofre um drástico resfriamento. As garrafas e as latas enviadas para o comércio são inspecionadas para evitar defeitos.

A cerveja em barris, denominada **chopp**, não é pasteurizada e, por isso, deve ser armazenada a baixa temperatura em recipiente de aço inoxidável, alumínio ou madeira, de volume variável e ainda assim, tem conservação limitada.

No engarrafamento as garrafas são lavadas por máquinas automáticas, e rigorosamente inspecionadas passando, depois de cheias, pelo pasteurizador.

A **pasteurização** tem por objetivo inibir os microorganismos nocivos a sua durabilidade e é feita a uma temperatura de 60° C por um período de 20 minutos.

Após serem pasteurizadas as cervejas em garrafa são rotuladas. Por fim, os barris de chopp, engradados plásticos com cervejas em garrafa e caixas de cerveja em lata ou long neck, são transportadas por esteiras para os caminhões de entrega na revenda.



### 3.3 - Características do produto e formas de consumo

#### 3.3.1 - Tipos de Cerveja

As cervejas são classificadas pelas diversas características próprias, como teor de álcool, de extrato, pelo malte ou de acordo com o tipo de fermentação. Neste último caso, entende-se por cerveja de alta fermentação quando, durante o processo, em temperatura de 20 a 25°C, a levedura flutua após fermentar o mosto gerando um produto de cor cobre-avermelhada, de sabor forte, ligeiramente ácido e teor alcoólico entre 4 e 8% (as alemãs,

por exemplo). Já, a maior parte das cervejas pode ser classificada como de baixa fermentação, quando em temperaturas de 9 a 14°C, o levedo fica depositado no fundo do tanque. No entanto, esta distinção vem se reduzindo com novas tecnologias, tanto nos processos, como na microbiologia.

As cervejas de baixa fermentação, também conhecidas como *lager*, só começaram a ser produzidas em larga escala no século XX. Os tipos mais conhecidos de *lager* são as *Pilsener*, *Munchener*, *Vienna*, *Dortmund*, *Einbeck*, *Bock*, *Export* e *Munich*, a maioria delas um tributo às cidades de onde vieram as fórmulas.

A cerveja do tipo *Pilsener* nasceu na cidade de Pils, na Tchéquia, em 1842, e é a cerveja mais conhecida e consumida no mundo. De sabor delicado, leve, clara e de baixo teor alcoólico (entre 3 e 5%), este tipo é também a preferida dos brasileiros. No Brasil, o consumo da *pilsen*, que mais se adequa ao nosso clima, chega à 98%, ficando o restante para as do tipo *bock*, *light*, *malzbier* e *stout*.

A cerveja tipo *bock* é outra *lager* de aceitação mundial por ter um sabor mais forte e encorpado, geralmente de cor escura. É originária da cidade de Einbeck, na Alemanha. Tem baixa fermentação e alto teor alcoólico.

Outro tipo de cerveja bastante conhecido é a *stout*. Originária da Irlanda, é feita com cevada torrada e possui um sabor que associa o amargo do lúpulo ao adocicado do malte. É elaborada com maltes especiais, escuros, e extrato primitivo de 15%. A fermentação é geralmente alta. Sua cor é escura e seu teor de álcool e extrato é alto.

A cerveja *ice* nasceu em 1993 no Canadá. É fabricada através do "*ice process*". A cerveja, depois de fermentada, sofre um resfriamento à temperaturas abaixo de zero, quando a água se transforma em finos cristais de gelo. No estágio seguinte, estes cristais são retirados. O que fica é uma cerveja mais forte e refrescante.

É impossível afirmar com precisão, mas estima-se que existam atualmente mais de 20 mil tipos de cervejas no mundo. Pequenas mudanças no processo de fabricação, como diferentes tempos e temperaturas de cozimento, fermentação e maturação, e o uso de outros ingredientes que não somente os quatro básicos - água, lúpulo, cevada e malte - geram uma variedade muito grande de tipos de cerveja.

Pela legislação brasileira, além das denominações tradicionais, a cerveja pode ser também do tipo *Export e Lager* (características semelhantes a *Pilsen*).

As cervejas são classificadas em 5 itens:

1 - Pela fermentação: alta e baixa

2 - Extrato primitivo: Fraca - 7 a 11%  
Comum - 11 a 12,5%  
Extra - 12,5 a 14%  
Forte - acima de 14%

3 - Cor: Clara - menos de 15 EBC  
Escura - 15 ou mais unidades EBC

4 - Teor alcoólico: Sem álcool - menos de 0,5% p.p.  
Baixo - 0,5 a 2% p.p.  
Médio - 2 a 4,5% p.p.  
Alto - 4,5 a 7% p.p.

5 - Teor de extrato: Baixo - até 2%  
Médio - 2 a 7%  
Alto - mais de 7%

A tabela 11 relaciona os principais tipos de cerveja existentes no mundo, apresentando o tipo de cerveja, o seu país de origem, a sua coloração, o nível alcoólico e a temperatura de fermentação.

*Tabela 11*  
Principais Tipos de Cerveja - 1998

Cerveja	Origem	Coloração	Teor Álcool	Fermentação
Pilsen	República Checa	Clara	Médio	Baixa
Dortmunder	Alemanha	Clara	Médio	Baixa
Stout	Inglaterra	Escura	Alto	Geralmente Baixa
Porter	Inglaterra	Escura	Alto	Alta ou Baixa
Weissbier	Alemanha	Clara	Médio	Alta
München	Alemanha	Escura	Médio	Baixa
Bock	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Malzbier	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Ale	Inglaterra	Avermelhada	Médio	Alta
Ice	Canadá	Clara	Alto	-

Fonte: *Sindicerv*

### 3.3.2 - Embalagens

As embalagens de vidro dominam o mercado de cerveja, mas têm apresentado participação decrescente, passando de 97% em 1990 para 91,7% em 1995. A tendência para os próximos anos é de que o vidro continue tendo quedas sucessivas de participação na fração de mercado das embalagens. Particularmente dentro do segmento de vidros, as embalagens *one-way* têm aumentado sua participação no mercado, destacando-se a nova *long-neck* transparente, este tipo de embalagem é produzido no Brasil pela Cisper, líder no mercado de embalagem para bebidas, que investiu cerca de US\$ 3 milhões para lançar o produto. As embalagens não retornáveis têm possibilitado a abertura de novos canais de comercialização, estimulando o consumo fora dos locais de distribuição, aumentando assim, as vendas feitas por supermercados.

Tabela 12

Brasil: Market Share das Embalagens - 1990/95 em %.

Embalagem	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Latas	2,4	2,2	3,5	3,5	5,8	8,3
One-way-vidro	0,4	0,4	0,2	0,6	1,1	1,6
Pequena- vidro	6,3	6,3	5,0	3,6	2,6	2,0
Regular-vidro	90,9	91,1	91,3	92,3	90,5	88,1

Fonte: Instituto Nielsen/ Gazeta Mercantil

Paralelamente o segmento de latas têm apresentado significativo crescimento, como reflexo da melhoria do poder aquisitivo da população, especialmente após a implantação do Plano Real; no Brasil, apenas 10% de refrigerantes e cervejas produzidos são embalados em latas de alumínio, enquanto nos Estados Unidos esse percentual chega a 97%. Nos supermercados, a participação da venda de cervejas em lata cresceu de 26% para 67% nos três últimos anos.

O crescimento da preferência dos brasileiros pelas embalagens de lata tem proporcionado o aumento do produto importado para fazer jus à demanda crescente. A importação, que tinha pouca representatividade (cerca de 1,5% do total de latas), alcançou aproximadamente 12% do segmento em 1995. Tendo em vista o crescimento acentuado do segmento de bebidas, tanto cerveja como refrigerantes, nos três últimos anos, o Brasil é o principal alvo de investimentos das maiores empresas mundiais na América Latina.

A capacidade instalada de latas de alumínio no país foi da ordem de 3,9 bilhões a.a em 1995, devendo ser elevada para 15 bilhões a.a. até o ano 2000.

Os investimentos anunciados são de aproximadamente US\$ 775 milhões até o ano 2000, podendo gerar cerca de mil empregos diretos.

A Latasa, única produtora nacional de latas de alumínio, está implantando uma terceira fábrica no município de Jacareí (SP), com capacidade instalada de 1,5 bilhão de latas/ano, com investimento da ordem de US\$ 90 milhões, gerando 220 empregos e elevando sua capacidade para 5,4 bilhões de latas/ano. Em 1997, a empresa ampliou a produção para 750 milhões de latas/ano na unidade do Rio de Janeiro.

A Latasa, no período 1997/2000, prevê a implantação de três novas unidades, uma em Recife e duas em São Paulo, passando sua capacidade total para 8,4 bilhões de latas a.a.

A American National Can prevê a instalação de sua primeira unidade no Brasil, na cidade de Estrema(MG), no valor de US\$ 90 milhões, para produção de 2 bilhões de latas a.a. gerando 120 empregos. Até o ano 2000, a empresa deverá instalar mais três fábricas de lata e uma de tampa, com inversões da ordem de US\$ 310 milhões. Assim, o total de investimentos alcançará US\$ 400 milhões.

A Petropar, em parceria com a empresa norte-americana Crown Cork, líder mundial de embalagens, anunciou investimentos da ordem de US\$ 90 milhões, para produção de 1,6 bilhão de latas, em Campinas(SP).

A Latapack-Ball, parceria do grupo Mariani com a Ball Metal Company dos Estados Unidos, inaugurou em dezembro de 1996 sua fábrica de latas de alumínio em Jacareí(SP), cujos investimentos alcançaram o montante de US\$ 90 milhões. Também já anunciou a intenção de investir outros US\$ 105 milhões na construção de uma unidade no Centro Industrial de Aratu(BA).

A Metalic, associação entre a CSN, CVRD e a Elizabeth (empresa têxtil do grupo Vicunha), foi criada no final de março de 1996 com quatro linhas de produção, duas no Nordeste e duas na região Sudeste.

Prevendo o crescimento do consumo de garrafas de vidro descartáveis, a Cisper construirá uma nova fábrica com valor aproximado de US\$ 120 milhões, a ser concluída

nos próximos três anos. Esta fábrica, que deverá ser instalada no eixo Rio-São Paulo, deverá produzir apenas garrafas não-retornáveis para bebidas - tanto *long-neck* como pré-rotuladas com *Plasti-Shield* (rótulo de poliestireno usado como isolante térmico). A empresa prevê também outros investimentos no valor de US\$ 130 milhões na atualização e manutenção de seu parque fabril. Em resumo, na área de embalagens para bebidas em geral foram anunciados investimentos da ordem de US\$ 1 bilhão.

*Tabela 13*  
Investimentos Previstos em Embalagens -1996/2000

Empresas	US\$ milhões
<b>- lata</b>	
Latasa	90
American National Can	400
Petropar/ Crown Cork	90
Latapack-Ball	195
Metalic	70
<b>- vidro</b>	
Cisper	250
<b>Total</b>	<b>1.095</b>

Fonte: Instituto Nielsen/ Gazeta Mercantil

### 3.3.3 - Formas de Consumo

A cerveja é a segunda bebida nacional mais popular, depois dos refrigerantes. O mercado é formado por uma grande população jovem onde 45% da população tem menos de 20 anos de idade e, os maiores consumidores de cerveja e refrigerantes, o grupo etário entre 15 e 29 anos (18 a 29 no caso dos que tomam cerveja), constituem 28% da

população. A população brasileira está crescendo cerca de 2% por ano, mas a população alvo dos que consomem cerveja (homens jovens) está crescendo a uma taxa de cerca de 4% por ano.

O consumo de cerveja no Brasil tende a ser influenciado primordialmente pela renda dos consumidores. O consumo brasileiro *per capita* aumentou dramaticamente após o plano *Real*, em julho de 1994, uma vez que a taxa da inflação caiu de 40% ao mês para 1% a 2%, e a renda disponível real aumentou. Historicamente, com as altas taxas de inflação, os salários ficavam defasados com relação à inflação, particularmente para os operários assalariados.

Ao contrário de muitos outros mercados, o mercado brasileiro de cervejas é caracterizado por uma grande proporção de consumo em restaurantes e bares. Em 1996, aproximadamente 30% da cerveja brasileira foi consumida em casa e 70% em bares e/ou restaurantes, criando, portanto, um grande número de pontos de distribuição. Este padrão resulta em mais pontos de venda e em um aumento nos custos de distribuição, mas também em margens de vendas mais altas.

Os resultados de pesquisas do Sindicerv junto aos consumidores revelaram que 82% do consumo de cervejas no Brasil é feito na tradicional garrafa de 600 ml.

Baseado na mesma pesquisa, as empresas direcionam seus objetivos em função de oferecer ao consumidor mais uma opção de compra, preenchendo um vazio deixado pelo segmento de auto-serviço, principalmente as grandes redes de supermercados. Ao acabar com a venda de bebidas em vasilhames retornáveis (600 ml), estas redes limitaram a escolha do consumidor apenas entre embalagens de menor capacidade, como a lata (350 ml) ou a "long neck" (garrafinha de vidro sem retorno de 300 ml). A novidade, garrafas de 600 ml descartável desenvolvida sob um contrato de exclusividade de dois anos entre a ANTARCTICA e a CISPERS, oferece a mesma conveniência das outras duas embalagens,

porém com um preço menor. Por possuir maior capacidade que a lata e a "long neck", o mililitro do produto sai, em média, 20% mais barato.

Inicialmente a distribuição da 600 ml descartável será no segmento de auto-serviço, para atender esta necessidade mais urgente do consumidor, porém, dependendo do sucesso da embalagem, ela também será disponibilizada para outros pontos de venda, como bares, lanchonetes e restaurantes.

### **3.3.4 - Conclusões**

Dentre as diferentes características observadas no mercado de cerveja, este trabalho preocupou-se especificamente com três aspectos distintos, (1) matéria-prima (2) processo produtivo (3) produto e formas de consumo, que se completam em um ambiente competitivo.

O principal tipo de cerveja consumida no Brasil é a *Pilsen*, uma cerveja clara, leve e de baixo teor alcoólico ideal para o nosso clima, representa 98% do consumo total de cerveja.

Quanto aos tipos de embalagens, verifica-se um substancial aumento nas embalagens de alumínio, vindo a fazer frente as tradicionais embalagens de vidro. Porém a maior preferência ainda é pela embalagem de vidro.

A cerveja é consumida principalmente em bares, restaurantes ou em casa, sendo que a tradicional garrafa de 600 ml ainda é a preferida da maioria dos apreciadores.

O nível de renda da população representa um aspecto importante quando se mede os níveis de consumo do produto.

### **3.4 - Esforço de venda e marketing**

Em mercados de intensa competição como o de cerveja, é indispensável que as empresas procurem adequar os esforços de venda e de divulgação dos seus produtos, o primeiro objetivando aumentar cada vez mais os pontos de venda e o segundo concentrando os esforços na promoção dos produtos.

O fato de distribuir os produtos em todo território nacional, é certamente um forte indicador de que a empresa está bem estruturada, sendo que a divulgação do produto e da marca, através de campanhas publicitárias, patrocinando esportes e também através da mídia televisiva, transforma-se em fatores indispensáveis nas estratégias de marketing das empresas.

Este é o caso das principais cervejarias concorrentes no Brasil, que disponibilizam parte da sua receita para investir em marketing com a finalidade de ampliar o mercado.

### **3.5 - Fatores Sistêmicos de Competitividade**

Diante dos diferentes aspectos que colaboram para o bom desempenho das empresas que competem no setor, não pode-se deixar de analisar os fatores sistêmicos de competitividade, que definitivamente completam todo o ambiente competitivo.

A análise a seguir é baseada em estudos que tratam de competitividade, de autores como COUTINHO e FERRAZ (1994).

O entendimento de fatores macroeconômicos definidos pelo (1) regime cambial da economia; onde procura-se adotar políticas que não sobrevalorizem o câmbio real, pois de outra forma dificultaria sobremaneira a competitividade de seus produtos, (2) a estabilidade interna; obtida pelo controle da inflação, possibilitando competitividade as

empresas, (3) o crescimento do PIB (produto interno bruto); permitindo crescimento de escala e também através de (4) crédito para financiamento de projetos a juros pagáveis, realizam o efeito macroeconômico da competitividade.

Os fatores politico-institucionais; representados por uma (1) política tarifária que defina os acordos do comércio, pela (2) política tributária que proporcione acesso a acordos ou blocos de comércio, pelas (3) políticas científica e tecnológica; que através de apoio fiscal ao risco tecnológico, pelas universidades e seus créditos à pesquisa, proporcionam condições favoráveis ao desenvolvimento de novas tecnologias, assim como pelo (4) poder de compra do estado; que através de suas ações possibilitam a entrada de novos participantes no mercado.

Os aspectos legais-regulatórios; afetando diretamente a competitividade ao garantir um alto grau de contestabilidade nos diversos mercados.

Os fatores infra-estruturais como (1) transporte integrado com corredores de exportação, (2) comunicação em tempo real, (3) energia barata, farta e moderna, (4) insumos básicos disponíveis a todos, e (5) serviços tecnológico avançados em pesquisa e desenvolvimento de novos processo técnicos, diminuem os custos industrias aumentando a competitividade.

Os aspectos sociais, reverenciando à educação e a qualificação da mão-de-obra, à natureza das relações trabalhistas e ao padrão de vida dos consumidores.

E finalizando com os fatores internacionais; que representam as tendências do comércio mundial, os fluxos internacionais de capital e as relações com organismos multilaterais.

Porém para a indústria de cerveja nacional dois aspectos são realmente importantes. A tributação que afeta diretamente o preço final dos produtos e a falta de regulação, que serão vistos com maior ênfase neste capítulo.

### 3.5.1 - Tributação

A cerveja brasileira é a mais barata do mundo na porta da fábrica (R\$ 0,50 por litro), mas encarece muito até chegar ao consumidor, principalmente em função da grande carga tributária que pesa sobre o setor.

O ICMS, imposto estadual, representa a maior parcela dos tributos embutidos no preço das cervejas. Suas alíquotas são diferentes em cada estado de federação, estados como São Paulo e Minas Gerais utilizam uma alíquota de 18%, mas muitos outros cobram alíquotas de até 25%. Esta diferença de alíquotas provoca um aumento de até 14% no preço final da cerveja nos estados que cobram taxa mais alta. O ICMS recolhido pelas fábricas inclui os valores devidos pelos distribuidores e varejistas, cujo recolhimento é de responsabilidade da indústria.

Segundo o Sindicerv, “As indústrias de cervejas brasileiras fecharam 1997 com um faturamento bruto da ordem de R\$ 9 bilhões. Neste total estão embutidos cerca de R\$ 4,6 bilhões de impostos, sendo R\$ 1,6 bilhão de IPI, R\$ 2,8 bilhões de ICMS e R\$ 200 milhões de PIS/Cofins” (Sindicerv).

O peso da carga tributária brasileira pode ser medido comparando o total de impostos recolhidos com a receita final do fabricante. O valor desembolsado com tributos em cada litro de cerveja corresponde a 126% da receita da indústria. Nos Estados Unidos, a relação entre tributos e receita é de 55%. (Sindicerv).

Tabela 14

Formação do Preço Médio da Cerveja ao Consumidor no Brasil  
Base Dúzia de Cervejas em Garrafa Retornável de 600 ml - 1998

SETORES ENVOLVIDOS	ITENS	R\$	%
1 - INDÚSTRIA	Receita Líquida	3,67	25,3
2 - IMPOSTOS			
ICMS	Da Fábrica	0,81	5,6
	Do Distribuidor	0,73	5,0
	Do Varejista	0,94	6,5
	ICMS Total	2,48	17,1
IPI	Da Fábrica	1,74	12,0
PIS/Cofins	Da Fábrica	0,17	1,2
	Do Distribuidor	0,23	1,6
Total de Impostos		4,62	31,8
3 - DISTRIBUIDORES			
	Margem	0,93	6,4
	Frete	0,25	1,7
	Carreto	0,64	4,4
	Receita Bruta	1,82	12,5
4 - VAREJISTAS			
	Receita Bruta	4,40	30,3
<b>TOTAL</b>		<b>14,51</b>	<b>100,0</b>

Fonte: *Sindicerv*

### 3.5.2 - Regulamentações

Diferente da prática em muitos outros países, a produção e a comercialização de bebidas alcoólicas no Brasil não são regulamentadas de maneira rígida. Da mesma forma, não há regulamentações significativas, além de concordância com os padrões impostos pelos órgãos reguladores de alimentos e saúde, aplicáveis à produção e comercialização de refrigerantes e água engarrafada da Brahma. Menores de 18 anos não podem consumir ou adquirir bebidas alcoólicas.

Em contraste com a prática em muitos outros países, que exigem uma estrutura industrial com três níveis, separando produtor, distribuidor e ponto de venda, o Brasil permite que os produtores comercializem a cerveja diretamente para os pontos de venda. Atualmente, apenas cerca de 5% das vendas da Brahma são feitos diretamente para os consumidores.

### 3.6 - Competitividade na Indústria

“O fator crítico para a competitividade nas indústrias tradicionais é a capacidade empreendedora de seus dirigentes, principalmente, o grau de atualização das técnicas de gestão de matérias-primas, mão-de-obra e equipamentos. Assim, prevalece uma alta relação dos esforços em gestão sobre o valor da produção como elemento decisivo do padrão de concorrência nesse grupo - a definição do segmento-alvo de mercado da empresa e a organização da produção de modo a atender a seus requisitos específicos”. COUTINHO e FERRAZ (1994, p.40).

A competitividade da indústria de cerveja depende basicamente da eficiência verificada em cada um dos elos da cadeia produtiva, assim como a qualidade final dos produtos está relacionada com a qualidade obtida em cada etapa produtiva.

A qualidade dos insumos envolvidos no processo caracteriza-se como um dos principais fatores que condicionam as empresas fabricantes de cerveja a serem competitivas. A adequada manipulação das matérias-primas representa um fator gerador de um produto de qualidade, assim como a embalagem, que por sua vez também necessitam de insumos de qualidade para que possam acomodar o produto de maneira a não alterar o sabor e a pureza do mesmo. Fatores relacionados ao processo de utilização de novas tecnologias compõe-se como necessários na análise competitiva, tanto na introdução de novos produtos quanto na máxima utilização dos insumos e da tecnologia associada ao resultado econômico.

Pressionadas pela abertura dos mercados, as empresas enfrentam padrões de concorrência que exigem competitividade em custos e novas capacidades gerências,

valorizando estratégias mercadológicas. A intensificação no ritmo de lançamentos de novos produtos, objetiva dinamizar mercados que apresentem sinais de saturação devido à estagnação da demanda ou ao excesso de oferta. Investimentos em marketing, aliado ao produto características de bem estar e de perfeita harmonia com o ambiente tornam-se também um forte fator de competitividade na indústria cervejeira nacional.

Em resumo, os seguintes fatores de competitividade mostraram-se especialmente importantes na análise realizada. O primeiro refere-se ao grau de atualização tecnológica nas áreas de controle das matérias-primas, introdução de novos insumos, controle adequado do processo produtivo e capacidade de diferenciação do produto. O outro diz respeito à modernização do sistema gerencial e flexibilidade organizacional. Torna-se importante os novos métodos de gestão, reduzindo os níveis hierárquicos e aumentando o fluxo de informação dentro da empresa através da interação entre clientes, fornecedores e mercadorias. Os recursos humanos utilizados pela empresa visando o aumento de qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação através da adequação dos funcionários com os novos métodos de produção. Assim, indicadores sobre a adoção de sistemas de planejamento estratégico e a informatização dos fluxos de informações para a tomada de decisões em tempo real seriam importantes, bem como indicadores de saúde financeira, ao lado de índices de gastos em publicidade. Um terceiro grupo de fatores competitivos está relacionado ao desenvolvimento de competências mercadológicas, que garantem ao competidor maior participação no mercado através de lançamentos de campanhas publicitárias e institucionais, aliado a ampliação dos canais de distribuição e a conseqüente introdução de novos pontos de venda.

## CAPÍTULO IV - O CASO DA BRAHMA

### 4.1 - História e Desenvolvimento<sup>8</sup>

Um imigrante suíço, Joseph Villiger, acostumado ao sabor das cervejas européias, resolveu abrir seu próprio negócio começando a fazer cerveja em casa. Saboreada primeiramente entre amigos, sua cerveja acabou agradando a vários paladares e ficou tão famosa que Villiger, em 1888, inaugurou a “Manufactura de Cerveja Brahma Villiger & Companhia”, na Rua Visconde de Sapucahi, 128 Rio de Janeiro. Meses depois, no dia 6 de setembro de 1888, a Junta Comercial da Capital do Império concede à Villiger & Companhia o registro da marca Brahma.

Uma nova sociedade deu prosseguimento à precursora iniciativa de Joseph Villiger em 1894. No mesmo local onde havia nascido a Brahma, estabeleceu-se a empresa cervejeira Georg Maschke & Companhia que, em 1899, adquiriu a cervejaria Bavária e registrou a marca Franziskaner-Bräu, apelidada de “franciscana”. A nova empresa aperfeiçoou o fabrico da cerveja, importou equipamentos, patrocinou bares, restaurantes, clubes e artistas ingressando, efetivamente, no mercado carioca. Depois da Franziskaner-Bräu em 1902, a Georg Maschke & Companhia já produzia as marcas Ypiranga, Pilsener, München, Bock-Ale, Guarany e Brahma-Porter.

Mas foi na virada do século que a cerveja começou a fazer história no Brasil. No dia 12 de agosto de 1904, nascia a Companhia Cervejaria Brahma. Nos jornais, a nova Companhia punha 25.000 ações à participação pública. Junto à novas marcas de cerveja, em 1907 a Brahma renova o registro da marca Excelcior para refrigerantes, que havia adquirido da Cervejaria Teutonia, e em 1909 registra a Água Savoia.

---

<sup>8</sup>Base de informações consultada através do site <http://www.brahma.com.br>

A Malzbier da Brahma, “saborosa e nutriente, recomendada especialmente às senhoras que amamentam”, foi registrada em 1914. Outra novidade veio em 1918 com o lançamento de 06 refrigerantes, com ótimas qualidades tônicas e digestivas. Água de Meza Crystal / Ginger-Ale / Berquis / Soda Limonada Especial / Soda Limonada / Sport-Soda. No ano seguinte em 1919, junto ao sucesso das refrescantes bebidas sem álcool, reuniu-se a famosa Água Tônica de Quinino. Em 1921 é firmado contrato de promessa de venda da Cervejaria Guanabara à Companhia Cervejaria Brahma. A Cervejaria Guanabara, antes Cervejaria Germania, foi uma das mais antigas do país e, depois de adquirida pela Brahma chamou-se Filial São Paulo, iniciando a fabricação de cerveja Brahma em São Paulo. Passados poucos anos da história dos refrigerantes Brahma, em 1924 foi registrado o primeiro guaraná: Guaraná Genuino. Em 1926, ocorre o registro do Guaraná Athleta e, em 1927 o Guaraná Brahma. Em 1929 entre inúmeras marcas lançadas, a Brahma registra a Cerveja Gambrinus e, em 1930 lança a Soda Laranjada. Em 1934 o Chopp é engarrafado. Nesse ano, a produção alcançou os 30 milhões de litros de cerveja. Brahma Chopp era a principal marca em 1937, ao lado de 29 tipos de cerveja e 16 tipos de refrigerante. Com extrato forte e encorpado, em 1943 foi lançada a Brahma Extra. Já em 1954 a Brahma comemora seus 50 anos, tendo-se como base a data em que a empresa se tornou Companhia Cervejaria Brahma (1904). Neste ano a empresa contava com 6 fábricas e 01 maltaria, e dez anos depois, praticamente havia conquistado o território nacional. Em 1960, no município de Agudos, São Paulo, a antiga Companhia Paulista de Cerveja Vienenses transforma-se na Filial Agudos, que mais tarde passou a fabricar cerveja em lata. A Filial Nordeste, na cidade do Cabo, Pernambuco, foi inaugurada em 1962. Dado o crescimento, foi preciso pensar na distribuição dos produtos. Assim, em 1965 inicia-se o trabalho das primeiras revendas, constituídas na maioria por antigos funcionários. Em caráter experimental, em 1967 é lançada a Brahma Chopp em embalagem mirim de 300 ml,

apelidada de “Brahminha”. Em 1968 é inaugurada, no Rio Grande do Sul, a Estação Experimental de Cevada para testes de novas variedades de cevada cervejeira, com o objetivo de manter o padrão de qualidade de seus produtos. Através da Cervejaria Astra S. A., em 1971 a companhia conquista uma aliança para a fabricação e distribuição dos seus produtos no Norte e Nordeste do Brasil. Os anos setenta foram marcados por um período de expansão pois ao associar-se à indústria Fratelli Vita em 1972, ocorre a integração de três marcas de bebida sem álcool à sua linha de produtos: a famosa Sukita, o Guaraná Fratelli e a Gasosa Limão. É também nesse ano que chega ao mercado a garrafa “personalizada”, de vidro incolor com o nome do produto gravado no vidro. Ainda em 1972, a Filial Agudos lança as embalagens em lata para as cervejas Brahma Chopp e Brahma Extra. A expansão era contínua e, em 1976 foi lançada a garrafa de vidro de 1 litro para refrigerantes. No ano seguinte, os refrigerantes eram lançados nos mercados de São Paulo e Rio de Janeiro. Outra novidade veio em 1978 com o lançamento da garrafa personalizada em vidro de 1 litro na cor âmbar. Com a exportação da Brahma Beer (Brahma Chopp), em 1980 a revista “The Washingtonian” a elege como a melhor cerveja importada nos EUA. Ainda nesse mesmo ano, foi iniciada a construção da fábrica associada Arosuco - Aromas, Sucos e Concentrados S.A. no Rio de Janeiro e lançado o refrigerante Limão Brahma em todo o Brasil, em garrafa verde personalizada. Para aumentar a participação no mercado cervejeiro, em 1981 foi adquirido o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A. além da Cerveja Skol, Chopp Claro Skol, da cerveja em lata Ouro Fino, destinada à exportação, e da histórica cerveja Caracu. Pioneira como de costume, em 1982, é lançada a Brahma Light, a primeira cerveja de baixa fermentação e baixo teor alcoólico. Concorrendo com mais de 972 trabalhos internacionais e 14 brasileiros em Nova Iorque, em 1983 a Brahma Light recebeu o prêmio “Clio Award”, o mais importante no mundo publicitário. Com relação ao mercado de

exportações, ainda 1983 é lançada a Brahma Beer em Washington e Filadélfia nos EUA. Para atender às necessidades de seus consumidores, em fevereiro de 1984, é lançada a cerveja Malt 90 nas embalagens de garrafas retornáveis de 300 e 600 ml e também em lata. Malt 90 é uma cerveja clara tipo Pilsen, de médio teor alcoólico, sabor suave e de excelente sabor, hoje essa cerveja não está mais disponível no mercado. Era preciso também fortalecer-se no mercado de refrigerantes. Assim, também em 1984, é firmado acordo com a PepsiCo Internacional para fabricação, comercialização e distribuição do refrigerante Pepsi Cola no Rio Grande do Sul. O jornal Alemão "Frankfurter Allgemeine Zeitung" destaca, em 1985, Companhia Cervejaria Brahma como a 7º empresa de cerveja do mundo, concorrendo com mais de 90 países. A Brahma Beer Brazilian Pilsener é lançada em lata na cidade de Tóquio no ano de 1986. Também nesse ano são ampliadas as capacidades de produção de cervejas e refrigerantes em diversas unidades fabris em todo país. Com o crescimento e progresso, em 1987 é inaugurada uma moderna cervejaria piloto para o desenvolvimento de produtos, no laboratório da Filial Rio. Ainda em 1987 é adquirida a Fábrica de Refrigerantes Refinco, que passa a se chamar Refrigerantes Brahma do Rio de Janeiro, e uma nova linha visual é criada para os refrigerantes Brahma. A embalagem de garrafa retornável de 1L e também a "one way" de 250ml são lançadas, em todo Brasil, em 1988 para toda linha de refrigerante Brahma, introduzindo também a tampinha de rosca na Pepsi Cola, Sukita, Guaraná Brahma e Limão Brahma. Outra importante realização em 1988 foi a inauguração de mais uma fábrica de cerveja, a Cebrasp, em Jacareí, São Paulo. Acompanhando a evolução do mercado e preocupada com o meio ambiente, é lançado em 1989 a embalagem em lata de alumínio para a Brahma Chopp, e também a embalagem descartável de 300 ml para a Malt 90. Para a linha de refrigerantes, foi lançada a embalagem retornável de 1,25L e garrafa plástica descartável PET.

O Grupo Garantia adquire o controle acionário da Companhia Cervejaria Brahma em 27 de outubro de 1989 e a partir daí, são iniciadas as construções de novas fábricas, como por exemplo a da Cervejaria Equatorial, em São Luís, Maranhão, inaugurada 2 anos depois.

O Serviço ao Consumidor Brahma surgiu em 1991 junto com o Código de Defesa do Consumidor. Durante o ano de 1992, inicia-se o esforço de exportação da Brahma Chopp para a Argentina onde, em 1 ano torna-se a primeira entre as importadas. Com isso, passa a ser necessário ampliar algumas fábricas. Em 1994 a administração central sai do Rio de Janeiro e vai para São Paulo, onde está até hoje. Também em 1994 incorpora-se a Companhia Anónima Cervejera Nacional, na Venezuela, que passa a produzir Brahma Chopp e inaugura-se mais duas unidades: Filial Santa Catarina, em Lages e Fábrica em Luján, na Argentina.

Com relação à linha de refrigerantes o Guaraná Brahma sofre uma alteração na sua fórmula e é lançado, ainda em 1994, com o nome de Novo Guaraná Brahma, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais, como mercado teste. Devido sua grande aceitação, o Novo Guaraná Brahma, em 1995 é lançado no estado de São Paulo e interior de Minas Gerais.

Paralelamente a esse acontecimento em 1995 é lançada a Brahma Bock nos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Distrito Federal, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul sendo, simultaneamente lançada na Argentina, Paraguai e Uruguai.

Diante de resultados das pesquisas realizadas, a empresa norte-americana Miller Brewing Company constatou que o mercado cervejeiro está em crescimento, especialmente na América do Sul. Em função disso, faz em 1995 uma *joint venture* com a Brahma para distribuir a Miller Genuine Draft. Neste acordo havia a possibilidade de produzir a cerveja no Brasil para competir no mercado Brasileiro.

É exatamente o que acontece em julho de 1996: a Miller Genuine Draft passa a ser fabricada pela Cebrasp e distribuída pelas Revendedoras Exclusivas Brahma. A partir desse ano, o 0800 foi divulgado em todas as embalagens dos produtos e o consumidor também pode optar pelo atendimento via carta e, desde junho, via Internet.

A empresa lança no mercado de cerveja as novas embalagens long neck e lata com 355 ml, já que esse é o padrão internacional de embalagens descartáveis. Para dar continuidade a essa modernidade e atender as necessidades do consumidor, a Malzbier Brahma, lançada em 1945, sofre uma modificação visual no seu rótulo e também entra no mercado com a embalagem long neck na versão 355ml.

A partir de 1996, foi lançado para o mercado Argentino a linha de refrigerantes com Guarana Brahma, Lemón Brahma, Naranja Brahma e Pomelo Brahma. Os diferenciais consistem no sabor guaraná, inexistente na região, e no Pomelo, refrigerante de sabor cítrico a base de grapefruit, especificamente desenvolvido para o mercado argentino. Com tanto crescimento, era preciso expandir o parque fabril. No início do ano de 1997 é inaugurada a Filial Rio de Janeiro, no bairro de Campo Grande, Rio de Janeiro. Essa é a maior fábrica de cerveja da América Latina, com capacidade de produção de 12 milhões de hectolitros por ano (1 Hectolitro = 100L). São iniciadas a construção de mais 2 unidades: 1 no Rio Grande do Sul e da Cervejaria Águas Claras, no município de Estância, Aracaju.

Fruto de uma crescente demanda, o SAC Brahma reestruturou-se em 1996, passando a ter 4 operadores centralizados em São Paulo, junto a Diretoria Corporativa da Companhia. (Brahma), 1999.

## 4.2 - Principais Características da Expansão

As operações da Companhia se estendem através de todo o território brasileiro, através de sociedades controladas e coligadas, tendo, recentemente, se expandido para a Argentina, Venezuela e Uruguai. A Companhia opera 14 cervejarias no Brasil, uma cervejaria na Argentina, uma cervejaria na Venezuela, seis plantas mistas para a produção de cerveja e refrigerantes no Brasil, cinco plantas de refrigerantes no Brasil, duas plantas de malte no Brasil e através de empresas coligadas, uma planta para fabricação de malte no Uruguai e uma planta para fabricação de malte na Argentina. Da receita líquida total da Companhia em 1996, 84,0% se referem a vendas de cerveja, 13,4% a vendas de refrigerantes e 2,6% são provenientes de outras atividades.

### 4.2.1 - Participação do Produto “Cerveja”

A cerveja constitui o principal negócio da Companhia, sendo o maior contribuinte de sua receita. As vendas de cerveja foram responsáveis por aproximadamente 84,0% e 76,6% da receita total de 1996 e 1995, respectivamente, e por quase todo o seu lucro operacional nesses dois anos. O restante da receita da Companhia deriva das vendas de refrigerantes, responsáveis por 13,4% das vendas da Companhia em 1996 e 15,6% das vendas da Companhia em 1995, e em grau menor da venda de malte, levedo e outros produtos, responsáveis por aproximadamente 3% das vendas da Companhia em 1996. As vendas de cerveja agregaram 36,5 milhões de hectolitros em 1995 e 38,3 milhões de hectolitros em 1996, um aumento de aproximadamente 5%.

A Brahma produz duas marcas diferentes de cerveja: *Brahma* e *Skol*. A marca *Brahma*, que inclui *Brahma Chopp*, *Brahma Bock*, *Brahma Light*, *Brahma Extra* e

*Malzbier*, possui aproximadamente 28,6% do mercado brasileiro de cervejas, e a marca *Skol*, que inclui *Skol Pilsen*, *Skol Bock*, *Skol Ice* e *Caracu*, possui uma participação no mercado brasileiro de aproximadamente 20,3% (Brahma), 1999.

#### 4.2.2 - Mercados de atuação

Comercialmente, as operações da Companhia estão divididas em cinco regiões, dirigidas por um diretor regional: São Paulo, Sul, Norte/Nordeste, Central/Oeste e Rio de Janeiro/Minas. Dos 36,3 milhões de hectolitros de cerveja vendidos pela Companhia no Brasil em 1996, 13,9 milhões de hectolitros foram vendidos na região São Paulo, 10,6 milhões de hectolitros na região Rio de Janeiro/ Minas, 4,8 milhões de hectolitros foram vendidos na região Sul, 3,7 milhões de hectolitros na região Nordeste e 3,3 milhões de hectolitros foram vendidos na região Central/Oeste.

A seguinte tabela demonstra os volumes de vendas da Companhia, por linha de produto, para cada trimestre dos anos apresentados.

*Tabela 15*

Volume de Vendas dos Produtos da Companhia por Linha de Produto (em milh de hect)  
1994/96

<u>Trimestre</u>	1996		1995		1994	
	<u>Cerveja</u>	<u>Refrigerantes</u>	<u>Cerveja</u>	<u>Refrigerantes</u>	<u>Cerveja</u>	<u>Refrigerantes</u>
1º	9.596	1.905	9.042	1.961	7.670	2.029
2º	8.650	2.052	7.952	1.626	6.552	1.132
3º	8.916	2.084	9.020	1.736	7.809	1.618
4º	<u>11.140</u>	<u>2.769</u>	<u>10.481</u>	<u>2.175</u>	<u>8.918</u>	<u>2.107</u>
Total	38.302	8.810	36.495	7.498	30.949	6.886

Fonte: *Brahma, 1996*

Fora do Brasil, a Companhia é acionista controladora da *CA Cervecería Nacional* (“CACN”), a segunda maior cervejaria da Venezuela, com uma capacidade de produção de cerveja anual instalada de 2,2 milhões de hectolitros, e uma participação de mercado na Venezuela de aproximadamente 4%. Em 1996, as operações com cerveja na Venezuela foram responsáveis por U.S.\$ 40,6 milhões de receita líquida, ou aproximadamente 1,8% da receita líquida da Companhia.

A Companhia entrou no mercado argentino em 1991, através da exportação de cerveja de suas plantas no sul do Brasil. Em 1994, a Brahma construiu uma cervejaria a 30 quilômetros de Buenos Aires, em Luján. Esta cervejaria entrou em operação no final do ano de 1994, com uma capacidade anual de 1,5 milhões de hectolitros, que poderá ser expandida para 3,0 milhões de hectolitros se a demanda exigir. A Companhia estima que a sua participação de mercado atual na Argentina é de aproximadamente 13,5%. A Companhia teve receita líquida no valor de U.S.\$ 44,5 milhões em 1996, proveniente de operações na Argentina, comparada a U.S.\$ 16,3 milhões em 1995. As instalações da Companhia na Argentina começaram, recentemente, a exportar cerveja para o Paraguai.

Apenas cerca de 1,1% da produção brasileira de cerveja da Companhia é exportada, principalmente para outros países da América do Sul. Embora a Brahma tenha entrado nos mercados argentino e venezuelano, apenas 3,7% de sua receita vieram destes mercados em 1996 (Brahma), 1999.

A seguinte tabela demonstra a participação de mercado da Companhia na indústria de cerveja no Estado de São Paulo, no Brasil como um todo, na Argentina e na Venezuela, em dezembro de 1996.

*Tabela 16*  
Participação de Mercado em 31 de dezembro de 1996

	Cerveja	Brahma	Skol
Mercado	São Paulo, Brasil	29,0%	10,0%
Brasileiro	Brasil	28,6%	20,3%
Internacional	Argentina	13,5%	
Internacional	Venezuela	4,0%	

Fonte: *Brahma, 1999*

### 4.2.3 - Canais de Distribuição

A Companhia mantém um sistema de distribuição amplo e poderoso, o qual melhorou o perfil e a penetração das conhecidas marcas Brahma. A Companhia mantém duas redes de distribuição independentes, uma para os produtos *Brahma* e outra para os produtos *Skol*, sendo que os refrigerantes são distribuídos através da rede de distribuição da Brahma. O sistema de distribuição da Brahma é dividido em cinco regiões internas e duas regiões internacionais. As regiões de distribuição para cada linha de produto *Brahma* ou *Skol* são substancialmente as mesmas. A Brahma tem acordos de distribuição exclusiva de seus produtos com aproximadamente 500 distribuidores, através dos quais atinge cerca de um milhão de pontos de venda. A Companhia reduziu o número de distribuidores de 1.000, em 1994, para 500, em 1996, a fim de tornar o sistema de distribuição mais eficiente. A Companhia desenvolveu um sistema extensivo de entrega de produto e sistemas de recuperação de embalagens, para manter os níveis de vendas em seus pontos de venda. Os distribuidores da Companhia devem, regularmente, recolher garrafas vazias dos varejistas e devolvê-las às fábricas de garrafas. A distribuição no Brasil é crítica não só por causa das grandes distâncias, mas também em decorrência do fato de que a maioria das cervejas é

vendida em garrafas retornáveis.

As vendas através de distribuidores exclusivos da marca, são responsáveis por aproximadamente 96,2% das vendas da Brahma. Em geral, os acordos com distribuidores são baseados em um contrato padrão, que exige que o distribuidor porte os produtos da Brahma com exclusividade, garantindo-lhes o direito exclusivo de vender tais produtos dentro de uma área definida. O contrato inicial tem a duração de cinco anos, e poderá ser renovado por outros cinco anos, após o que, o prazo de término do contrato fica em aberto. Qualquer uma das partes pode encerrar o contrato a qualquer momento, porém, com aviso prévio de 180 dias. Os distribuidores devem retornar as garrafas vazias e os engradados para as fábricas da Brahma e retirar os produtos para distribuição. Todas as vendas para os distribuidores são feitas de acordo com a modalidade F.O.B.; para que a Brahma não pague custos de transporte e não seja responsável pela entrega a partir dos armazéns. Os termos do acordo com os próprios distribuidores da Brahma são substancialmente os mesmos que aqueles feitos com distribuidores independentes.

Os distribuidores são responsáveis pelas exposições apropriadas dos produtos e por sua rotatividade. A cerveja Brahma tem, tipicamente, um giro de estoque de 90 dias. Se qualquer produto não for vendido ao consumidor no prazo de 150 dias a partir da data da sua venda na fábrica, o distribuidor é obrigado a recomprá-lo e desfazer-se dele. Os refrigerantes da Brahma também estão sujeitos à exigências similares de rotatividade. Se refrigerantes em garrafas retornáveis não forem vendidos no prazo de seis meses a partir da sua venda na fábrica (quatro meses no caso de refrigerantes embalados em garrafas plásticas PET), o distribuidor é obrigado a recomprá-los e desfazer-se deles.

A Brahma mantém armazéns em suas fábricas para o armazenamento de produtos. Normalmente, a Companhia armazena produtos retornáveis por um período de até cinco dias e, aqueles não retornáveis, por um prazo de até oito dias, sendo que a maior parte dos

produtos é armazenada por apenas um ou dois dias. As áreas de armazenamento têm uma capacidade para armazenar cerca de 800.000 hectolitros de produtos.

O número de distribuidores em uma área é determinado considerando-se, entre outros fatores, as necessidades do mercado, o número de pontos de venda, as características geográficas e a disponibilidade de sistemas de comunicação. Nenhum distribuidor domina o volume de vendas da Companhia.

Uma iniciativa da maior importância na Brahma é melhorar continuamente a sua rede de distribuição, a fim de aumentar o volume de vendas e entregas por distribuidor, e, com isso, melhorar as economias de escala. Como parte do seu “Programa de Excelência” a Brahma preferiu se concentrar em um número menor de distribuidores e aumentar a massa crítica e a qualidade do serviço oferecido por estes distribuidores. A Companhia reduziu o número de distribuidores em cerca de 50% desde 1994, cortando os custos de entrega por hectolitro, e oferecendo aos distribuidores um volume maior. Tais medidas deveriam reduzir os custos de distribuição para a Companhia, uma vez que a margem de lucro para qualquer distribuidor diminui na medida em que seu volume aumenta (até um mínimo de 17%). Através da implementação de seu “Programa de Melhores Práticas” sobre as práticas de *benchmarking* contra padrões internacionais, a Companhia foi capaz de reduzir 10 a 12% e, em alguns casos, até 20%, os custos de distribuição de alguns distribuidores.

#### 4.2.4 - Estratégias de Venda e Marketing

A Brahma mantém duas forças de vendas separadas, cujas responsabilidades estão amplamente divididas por área geográfica. Estas forças de vendas monitoram o desempenho dos produtos da Brahma de várias formas, incluindo-se avaliação das vendas por marca e apresentação, e vendas por distribuidores. Os diretores regionais da Brahma são responsáveis pela distribuição das marcas *Skol* e *Brahma*. Forças de vendas distintas para as linhas *Skol* e *Brahma* coordenam as atividades de vendas com os distribuidores *Skol* e *Brahma*. Os distribuidores *Skol* e *Brahma*, por sua vez, fazem as vendas para os diversos pontos de venda em suas regiões de distribuição.

Os produtos Brahma são vendidos a mais de um milhão de pontos de vendas através do Brasil. A maior parte da cerveja é vendida em pontos de comércio varejista, como bares e restaurantes. A tabela abaixo mostra as vendas de cerveja da Brahma por canal de distribuição em 1996:

*Tabela 17*  
Principais Locais de Vendas de Cerveja - 1996

(%)	Volume em 1996
Supermercados	29%
Bares	51%
Restaurantes	20%

Fonte: *Brahma, 1999*

A maior parte das vendas da Brahma é feita através de pagamento à vista. Vendas diretas para determinados clientes, como grandes redes de supermercados, restaurantes de *fast-food* e cadeias de lojas de conveniência e outros clientes importantes podem ser executadas a crédito, com prazos de pagamento geralmente de 18 dias. O tamanho e as

outras condições de crédito frequentemente dependerão de fatores competitivos e da importância estratégica do local específico.

Uma vez que o governo brasileiro suprimiu a regulamentação dos preços de fábrica das cervejas em 1991, os preços da Brahma têm sido baseados em um preço referência publicado periodicamente pelo escritório principal da empresa, considerando-se fatores como inflação e mercado. Cada uma das cinco regiões possui autonomia para decidir sobre o preço final de venda, com base no preço de referência, considerando impostos locais e pressões competitivas. Os preços atuais são informados diariamente, através da rede de informações da Companhia, para que o pessoal administrativo possa monitorar níveis de desconto e detectar rapidamente as tendências de mercado. Ao determinar o preço de seus produtos, a Brahma considera muitos fatores, cuja importância individual varia de tempos em tempos. Estes fatores incluem condições econômicas gerais, impostos regionais, sucesso e rentabilidade das várias apresentações dos produtos Brahma, os preços dos seus concorrentes de cerveja, o preço de produtos substitutos, tais como vinhos e refrigerantes, os efeitos da inflação e o nível de seus custos. Não há regulamentação para preços de cerveja no atacado ou no varejo no Brasil.

A grande maioria da cerveja Brahma é vendida em garrafas de vidro, cuja maior parte é retornável. Cerca de 84% do *mix* de produtos da Brahma em cerveja são garrafas de vidro de 600 mililitros retornáveis. Cerca de 11% das embalagens de seus produtos é feita em latas e o restante consiste em garrafas de vidro não retornáveis e barris de Chopp. Em 1996, a embalagem não retornável constituiu 16% das embalagens de cerveja da Companhia e 75% das embalagens de seus refrigerantes. A seguinte tabela ilustra a apresentação das embalagens das cervejas da Brahma.

Tabela 18  
Embalagem de cerveja – 1993/96

(%)	1993	1994	1995	1996
Garrafas retornáveis	87%	85%	84%	84%
Garrafas não retornáveis	2%	2%	2%	1%
Latas	8%	10%	11%	11%
Barris (Chopp)	3%	3%	3%	4%

Fonte: *Brahma, 1999*

A fim de aumentar as vendas e o consumo per capita de seus produtos, a Companhia examina continuamente dados sobre vendas, num esforço em desenvolver uma apresentação de produtos para satisfazer os consumidores.

A Brahma veicula propagandas e promove seus produtos, principalmente, através de campanhas na televisão e, em menor extensão, através de outros meios, tais como *outdoors* em locais estratégicos, como estádios de futebol e cruzamentos viários importantes, além do patrocínio de atividades esportivas e outros eventos recreativos de ampla divulgação. Além disso, a Brahma se engaja em várias atividades promocionais de “pontos de venda”, com o objetivo de manter sua participação nas vendas das maiores cadeias de supermercados, os quais constituem o segmento do mercado varejista, dirigido para o consumo fora de locais públicos, que mais rapidamente cresce, sendo, também, o mais competitivo. Estas atividades promocionais em pontos de venda incluem exposição em extremidades das gôndolas, promoções especiais, tais como descontos ou outros atrativos veiculados, e concursos. A Brahma faz pesquisas, com regularidade, em todos os seus mercados, a fim de monitorar o progresso de seus produtos e o resultado de suas estratégias de marketing.

As despesas com vendas e marketing aumentaram 12% em 1996, e cresceram de 14,8% da receita líquida em 1995 para 15,4% em 1996. Este aumento ocorreu em

decorrência do patrocínio oficial da Brahma aos Jogos Olímpicos, ao investimento no desenvolvimento e implementação do Sistema de Informação de Marketing (uma base de dados computadorizada sobre informações de mercado a respeito de cerveja e refrigerantes, desenvolvido para maximizar esforços de marketing) e o patrocínio oficial da Brahma à equipe Indy Car.

#### **4.2.5 - Principais Investimentos**

Desde 1995, a Companhia tem seguido um plano agressivo de investimento para modernizar e expandir suas instalações de produção, substituindo antigas cervejarias, inicialmente localizadas em centros urbanos, com custos operacionais mais altos, por instalações novas, desenvolvidas tecnologicamente e pela renovação de algumas instalações existentes. O início do programa de investimento de capital da Companhia aconteceu logo após a explosão da demanda do consumo depois da introdução da nova moeda, o *real*, em julho de 1994. Nos últimos cinco meses de 1994, a demanda pela cerveja da Companhia cresceu aproximadamente 20% em comparação com os últimos cinco meses de 1993. Falta de capacidade de produção para atender à esta demanda muito maior levou a Companhia, em 1994, a começar um programa agressivo de investimento de capital, com a duração de três anos, para aumentar a capacidade, construir novas instalações, modernizar fábricas e equipamentos existentes, e fechar plantas ineficientes. Durante o período de 1994 até 1996, a Companhia investiu U.S.\$ 1,5 bilhão em seu programa de modernização.

Os três principais projetos de construção, dentro do programa de investimento da Brahma, foram a fábrica Nova Rio no Rio de Janeiro, uma fábrica em Sergipe, no nordeste do Brasil e uma fábrica no Rio Grande do Sul, no sul do Brasil. Em maio de 1996, a Nova

Rio entrou em funcionamento. Atualmente, a planta possui uma capacidade de produção de cerveja de seis milhões de hectolitros por ano e uma capacidade de produção de refrigerantes de 3 milhões de hectolitros por ano. Assim que estiver com sua capacidade total de produção, a fábrica terá uma capacidade instalada de produção anual de 13,8 milhões de hectolitros de cerveja e cinco milhões de hectolitros de refrigerantes, representando 36% da capacidade total de produção da Brahma. A fábrica, que se constitui na maior planta produtora de cerveja na América Latina, utiliza tecnologia de fermentação altamente avançada. Em setembro de 1996, iniciou-se a construção da fábrica em Sergipe, que irá aumentar a capacidade de produção da Companhia em três milhões de hectolitros. Em 1997 a Companhia começou a construção da planta no Rio Grande do Sul, a qual terá uma capacidade de três milhões de hectolitros. As plantas de Sergipe e do Rio Grande do Sul, localizadas nas regiões nordeste e sul do Brasil, permitirão que a Brahma supere sua escassez durante a estação de pico nestas regiões e acompanhe o esperado crescimento de consumo. A Filial Santa Catarina foi inaugurada em 1994 na cidade de Lages.

A Companhia também fechou unidades mais antigas e menos eficientes, a maioria das quais, ao mesmo tempo em que estavam bem conservadas, localizavam-se em locais restritos, dentro de cidades, com equipamentos mais antigos e custos operacionais relativamente mais altos. Em 1992, a Companhia fechou as seguintes seis cervejarias: a regional Rio, no Rio de Janeiro, a Filial Hanseática, no Rio de Janeiro, a Regional Nova Lima, em Minas Gerais, a Filial São Paulo, em São Paulo, a Regional Rio Claro, em São Paulo, e a Regional Londrina, no Paraná, com uma capacidade de produção agregada de 6,3 milhões de hectolitros.

Espera-se que o programa de investimento de capital da Companhia resulte em uma capacidade anual de 61,5 milhões de hectolitros um aumento de 44% sobre a capacidade de 1995, e tornando, assim, suas operações significativamente mais eficientes. Ao término

do programa, a administração espera que aproximadamente 50% das bebidas da Companhia sejam produzidas nas novas instalações.

Custos com mão-de-obra aumentaram 15% em 1996 com relação a 1995, e os custos de mão-de-obra por hectolitro subiram 7,5%. A maior parte desse aumento deveu-se à inauguração da fábrica Nova Rio, que resultou em um aumento de custos fixos não totalmente contrabalançados pela produção correspondente à capacidade operacional total. Além disso, as modernas plantas, tecnologicamente avançadas, exigem trabalhadores mais capacitados do que nas antigas unidades. Entretanto, a Companhia espera que, uma vez que suas novas unidades estejam operando totalmente, os custos com mão-de-obra por hectolitro diminuam, como consequência do aumento nas eficiências e economias de escala.

Como resultado de seus significativos investimentos de capital para modernizar e expandir suas fábricas no período de 1994 até e inclusive 1996, a Companhia melhorou tecnologicamente suas unidades de produção, as quais utilizam processos de produção modernos e eficazes. Além disso, como resultado de seu relacionamento com a Miller e com a Carlsberg, a Companhia teve acesso à informações relativas a processos de produção usados por estes e outros grandes produtores internacionais de cerveja. Por exemplo, a Brahma introduziu recentemente processos de micro-filtragem, usados pela Miller para produzir a *Miller Genuine Draft*, para produzir seu Chopp, processo este que apresenta, como resultado, o prolongamento da vida na prateleira do Chopp sem pasteurização.

Diferentemente de outras cervejarias internacionais, que produzem até 60 marcas diferentes em uma única planta, a Brahma tem, relativamente, poucas marcas, o que resulta em grandes economias de escala e eficiência na produção. Além disso, as diferentes marcas possuem os mesmos processos de fabricação até o estágio da filtragem, feito

relativamente tarde no processo de preparação da bebida fermentada, mantendo, assim, eficiência na produção.

Ao mesmo tempo, a Companhia vem, ativamente, treinando seus funcionários para melhorar eficiência por funcionário. A Companhia implementou um “programa de gerenciamento de qualidade total” envolvendo toda a empresa, e iniciou modificações na sua estrutura administrativa, com o objetivo de aumentar sua produtividade e competitividade. Além disso, a Companhia fundou a Universidade Brahma, com programas de treinamento para todos os níveis de pessoal na Companhia. O primeiro programa a ser implementado foi o “MBA Comercial”, destinado aos gerentes comerciais da Companhia, seguido por um programa “MBA Operacional” para gerentes de fábricas e seus funcionários. Desde 1990, a Companhia admitiu 395 trainees em seu programa de treinamento de gerenciamento, dos quais 60% permaneceram na Companhia e 41% passaram a ocupar posições de gerência. A Companhia pretende continuar com sua dupla estratégia de melhora de instalações e gerenciamento.

#### **4.2.6 - Alianças Estratégicas**

Em setembro de 1995, a Companhia constituiu uma *joint venture* com a *Miller Brewing Company* (“Miller”) para importar e comercializar, no Brasil, a *Miller Genuine Draft*, a cerveja filtrada a frio da Miller. Conforme esse acordo, a Brahma e a Miller criaram a *joint venture* Miller Brewing do Brasil, Ltda. para importar e distribuir os produtos da Miller no Brasil, através da rede de distribuição da Brahma e, no futuro, para outros mercados sul-americanos. As partes possuem igual participação no capital da empresa. A empresa criada através dessa *joint venture* começou a fabricar a *Miller Genuine Draft* no Brasil, em setembro de 1996, na fábrica da Brahma, em Jacareí.

Inicialmente, o produto será distribuído no Rio de Janeiro e em São Paulo, em garrafas tipo *long-neck* e latas de alumínio, como uma marca premium da Brahma, com preço aproximadamente 10 a 15% mais alto do que o da *Brahma Chopp*. A *joint venture* é uma operação em fase inicial e está se posicionando no mercado.

Além disso, em dezembro de 1996 a Companhia firmou um contrato de licenciamento com a Carlsberg A/S (“Carlsberg”). Conforme o contrato, a Brahma tem licença para começar a produção da cerveja Carlsberg no Brasil, para sua venda e distribuição no Brasil e em todo o resto da América Latina como uma marca premium da *Skol*. Além disso, conforme o acordo, a Companhia adquiriu o nome da marca *Skol*, o qual era de propriedade da Companhia, anteriormente, somente no Brasil, para uso nos demais países da América Latina. Nenhuma quantia foi paga ou recebida, nem há qualquer valor a pagar ou a receber resultante do processo da Companhia ter firmado o contrato de licenciamento com a Carlsberg A/S. A Companhia deverá pagar *royalties* baseados em vendas futuras dos produtos da Carlsberg, a partir de 1999.

A *joint venture* da Companhia com a Miller e o contrato de licenciamento com a Carlsberg aguardam aprovação final do Conselho Administrativo de Defesa Econômica - CADE.

O mercado de cerveja premium no Brasil é atualmente responsável por cerca de 4% do mercado total. O objetivo da Companhia é que a marca *Miller* capte 20% do mercado *premium*. Embora o segmento de cerveja *premium* no Brasil seja relativamente pequeno, a administração acredita que a Companhia deva se beneficiar do conhecimento especializado de produção e comercialização da Miller e da Carlsberg.

#### 4.2.7 - Estrutura Organizacional

As operações da Companhia são conduzidas pela Companhia Cervejaria Brahma e por suas sociedades controladas diretas e indiretas e através de suas empresas coligadas, nas quais a Companhia Cervejaria Brahma tem participação minoritária. As seguintes empresas, são direta ou indiretamente, controladas pela Companhia Cervejaria Brahma:

*"Brahba S.A. ("Brahba")*. A Brahma é uma distribuidora de cerveja e refrigerantes da Brahma na Argentina. A Companhia detém 70% do total de ações da Brahma.

*Brahma Administração, Investimentos e Participações Ltda. ("Braip")*. A Braip é uma empresa *holding* situada no Rio de Janeiro, da qual a Companhia detém controle acionário total.

*Brahmaco International Ltd. ("Brahmaco")*. A Brahmaco é uma empresa *holding*, localizada em Gibraltar, da qual a Companhia detém controle acionário total.

*CA Cervecera Nacional ("CACN")*. A CACN produz cerveja na Venezuela e é controlada pela Companhia. A Companhia detém 51% do total de ações de UBL que, por sua vez, detém 97,8% do total de ações da CACN.

*CCBA S.A. ("CCBA")*. A CCBA produz cerveja e refrigerantes na Argentina. A CCBA é controlada pela Companhia, que detém 70% do total de ações da CCBA.

*Cervejaria de Brasília S.A. ("Cebrasa")*. A Cebrasa, situada em Anápolis, no estado de Goiás, produz cerveja e refrigerantes Brahma. A Companhia detém controle acionário total da Cebrasa.

*Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A. ("Skol")*. A Skol produz a cerveja Skol em suas duas sociedades controladas em Guarulhos, no estado de São Paulo e em Brasília, no estado de Goiás. A Skol é controlada pela Companhia, que detém 99% do total de ações da Skol.

*Companhia Cervejaria Cuiabana ("Cuiabana")*. A Cuiabana é uma fábrica de cerveja localizada em Cuiabá, no estado de Mato Grosso. A Companhia detém 89% do total de ações da Cuiabana.

*Companhia de Cervejas da Bahia ("Cibeb")*. A Cibeb produz cerveja em Salvador, no estado da Bahia. A Companhia detém 92% das ações da Cibeb.

*CRBS Companhia de Refrigerantes Brahma-Skol Ltda. ("CRBS")*. A CRBS produz refrigerantes. Possui seis fábricas, localizadas em diversas regiões do Brasil (duas em São Paulo, uma no Rio Grande do Sul, uma no Paraná, uma no Rio de Janeiro e uma em Goiás). O escritório principal da CRBS situa-se em sua fábrica em Interlagos em São Paulo. A Companhia detém 100% das ações da CRBS.

*Dahlen S.A. ("Dahlen")*. A Dahlen é uma empresa *holding* uruguaia, cujo controle acionário é exercido totalmente pela Companhia.

*Eagle Distribuidora de Bebidas Ltda. ("Eagle")*. A Eagle distribui cerveja e refrigerantes Brahma. Possui oito unidades, localizadas em diversas regiões do Brasil (duas no Rio de Janeiro, duas em São Paulo, uma no Rio Grande do Sul, uma em Alagoas, uma no Paraná e uma em Minas Gerais). A Eagle é uma sociedade 100% controlada pela Companhia.

*Fazenda do Poço - Agrícola e Florestamento S.A. ("Fazenda do Poço")*. A Fazenda do Poço é um projeto não operacional dedicado ao guaraná, na região amazônica. A Companhia detém 100% das ações da Fazenda do Poço.

*Fratelli Vita Indústria e Comércio Ltda. ("Fratelli Vita")*. A Fratelli Vita produz refrigerantes Brahma no estado da Bahia. É uma sociedade 100% controlada pela Companhia.

*Jalua S.A. ("Jalua")*. A Jalua é uma empresa *holding* localizada em Montevideu, no Uruguai e é 100% controlada pela Companhia.

*Mahler Investment Limited ("Mahler")*. A Mahler é uma empresa *holding* situada nas Ilhas Virgens, 100% controlada pela Companhia.

*Panaro S.A. ("Panaro")*. A Panaro é uma empresa *holding*, situada no Uruguai, e é 100% controlada pela Companhia.

*Universal Breweries Limited ("UBL")*. A UBL é uma empresa *holding* localizada nas Ilhas Cayman. A UBL é controlada pela Companhia, que detém 51% das ações da UBL.

*Cervejarias Águas Claras S.A. ("Águas Claras")*. Águas Claras é uma cervejaria localizada em Aracajú, no estado de Sergipe, que ainda está em fase pré-operacional, devendo iniciar suas operações no quarto trimestre de 1997. É 100% controlada pela Companhia.

As seguintes empresas são aquelas nas quais a Companhia Cervejaria Brahma exerce influência significativa sobre as políticas operacionais e financeiras.

*Cervejaria Astra S.A. ("Astra")*. A Astra possui duas unidades: uma em Fortaleza, no estado do Ceará, onde produz cerveja e refrigerantes e outra em São Luís, no estado do Maranhão, onde produz cerveja. A Companhia possui diretamente 40% e, indiretamente, 2% do total de ações.

*Cervejaria Miranda Correa S.A. ("Miranda Correa")*. A Miranda Correa, em Manaus, produz cerveja. A Companhia detém 61% do total de ações e 50% das ações com direito a voto.

*Malteria Pampa S.A. ("Malteria Pampa")* A Malteria Pampa é uma produtora de malte na Argentina. A Companhia possui 40% do total de ações e das ações com direito a voto da Malteria Pampa. A Malteria Pampa possui a Malteria Uruguay S.A., uma empresa uruguaia produtora de malte.

*Miller Brewing do Brasil Ltda. ("Miller do Brasil")*. A Miller do Brasil é uma *joint venture* entre a Brahma e a Miller Brewing Co. (EUA), cada uma delas detém 50% do capital da Miller do Brasil. A Miller do Brasil foi criada para a produção e comercialização da cerveja *Miller Genuine Draft* no Brasil. Em setembro de 1996, a Companhia iniciou a produção da cerveja Miller em sua unidade de produção em Jacareí.

*Pilcomayo Participações Ltda. ("Pilcomayo")*. A Pilcomayo é uma empresa *holding*. A Companhia detém 50% do total de ações da Pilcomayo. A Pilcomayo controla 100% da *Fratelli Vita Bebidas S.A.*, a qual produz água mineral e a bebida isotônica "*Marathon*".

*Fratelli Vita Bebidas Ltda. ("Fratelli Vita")*. A Fratelli Vita produz a água mineral "*Fratelli Vita*" e a bebida isotônica "*Marathon*". A Companhia retém 50% do capital da Fratelli Vita Bebidas através da Pilcomayo" (Fonte: Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América 1996).

#### 4.2.8 - Quadro de Pessoal

Em 31 de dezembro de 1996 a Companhia e suas sociedades controladas e coligadas registraram um total de 9.987 pessoas empregadas, das quais 321 ocupam posições administrativas, 8.539 ocupam posições industriais e na produção e 1.127 ocupam cargos na distribuição. A tabela seguinte demonstra, em base anual, o número de funcionários da Companhia e de suas sociedades coligadas e controladas.

Tabela 19  
Número de funcionários - 1992/96

1992	1993	1994	1995	1996
15.850	13.610	9.003	9.535	9987

Fonte: *Brahma, 1999*

A Companhia implementou vários programas de treinamento para aumentar a produtividade e eficiência em suas operações. A nível gerencial, a Brahma participa de vários programas de treinamento técnico e de negócio, em importantes universidades americanas e européias. Escolas de treinamento nas unidades mais importantes oferecem cursos, principalmente de natureza técnica, para pessoal de supervisão e operacional. Juntamente com suas concorrentes, a Brahma estabeleceu uma escola de treinamento em Vassouras, próximo ao Rio de Janeiro, que inclui uma micro cervejaria, linha de engarrafamento e fábrica de malte. Como resultado, a Companhia espera que seu pessoal esteja bem treinado e motivado, e que se mantenha a par dos desenvolvimentos atuais técnicos e de negócio. Apesar da redução no número de funcionários, o aumento na eficiência resultou em maior produtividade. A seguinte tabela demonstra produtividade medida por hectolitros vendidos por funcionário no período de 1992 até 1996.

*Tabela 20*  
Produtividade por funcionário - 1992/96

Ano	Vendas em Hectolitros por Funcionário
1992	2.053
1993	2.462
1994	4.476
1995	5.133
1996	5.222

Fonte: *Brahma, 1999*

A Companhia oferece benefícios para alguns funcionários quando do término do contrato de trabalho através do Fundo de Pensão Brahma. O Fundo de Pensão Brahma (“Fundo de Pensão”) é um plano previdenciário de benefícios definidos, que suplementam os benefícios que o serviço de previdência social brasileiro oferece, dedicados aos funcionários da Companhia.

A Fundação Assistencial da Brahma (a “Fundação Assistencial”) foi criada em 1983 para oferecer assistência médica, dentária, educacional, esportiva e social aos funcionários da Companhia e seus dependentes (aproximadamente 22.000 beneficiados em 31 de dezembro de 1996). A Companhia, conforme sua escolha, pode contribuir com até 10% do seu lucro líquido consolidado, de acordo com a legislação societária brasileira, para apoiar a Fundação Assistencial.

A Companhia tem um plano de opção de compra de ações desenvolvido para estimular o crescimento da Companhia e para preservar os serviços dos executivos e de certos funcionários, capacitando-os a se tornarem acionistas da Companhia. São concedidos pelo Plano tanto as ações comuns quanto as preferenciais.

Os estatutos da Companhia garantem a distribuição, entre os funcionários, de até

10% do lucro líquido consolidado, determinado de acordo com a Legislação Societária Brasileira, com base em parâmetros de desempenho pré-determinados. Os Membros da Diretoria têm direito à participação nos lucros, num valor que não exceda suas remunerações anuais ou, no total, 5% do lucro líquido, prevalecendo aquele que for mais baixo.

Os pagamentos feitos de acordo com este plano de participação nos lucros estão sujeitos à disponibilidade de recursos de caixa da Companhia. A distribuição de bônus aos Diretores é determinada de acordo com o desempenho individual e a eficiência, conforme foi aprovado pelo Conselho de Administração da Companhia.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

### 5.1 - Conclusão

Diante do objetivo do estudo e após intensa pesquisa realizada, conclui-se que a indústria de cerveja nacional é caracterizada estruturalmente como oligopólio concentrado. A conclusão baseia-se no fato de que a indústria apresenta grande concentração técnica, é representada por poucas empresas possuidoras da maior parcela do mercado e também pela homogeneidade do produto. Segundo POSSAS (1990), as indústrias que possuem estas características em sua estrutura de mercado podem ser consideradas como de oligopólio concentrado.

Porém alguns outros fatores presentes na indústria, podem relacionar a outros tipos de oligopólio.

A competição via preço, é uma fator que relaciona a indústria ao oligopólio competitivo.

Segundo POSSAS (1990) as indústrias de bens de consumo são tipicamente oligopólio competitivo.

Como a diferenciação de produto (dada através das embalagens), é também um fator presente na indústria, apresenta elementos de oligopólio diferenciado.

O padrão de concorrência adotado pela indústria, através da redução de custos, expansão da produção e melhoramentos na qualidade do produto final permite segundo a teoria que esta indústria se qualifique como oligopólio concentrado.

Os fatores condicionantes de competitividade, relacionados a qualidade dos insumos, a novas técnicas de gestão e ênfase em marketing, fecham os padrões utilizados pela indústria de cerveja.

Também fez parte do trabalho a investigação do desenvolvimento da Companhia

Cervejaria Brahma S.A., sendo necessário examinar a dinâmica de crescimento desta empresa líder de mercado no seu setor. Mudanças estratégicas ocorridas durante diferentes fases do ciclo de expansão impulsionaram a Brahma à uma sólida posição no mercado. Através de longos anos de atuação, a escalada da empresa está diretamente ligada às seguintes estratégias.

- Diferenciação de produtos com a introdução de diferentes tipos de cervejas e refrigerantes; novos tipos de embalagens, em lata, vidro e tamanhos, conforme pode-se verificar no item 4.1 – História e Desenvolvimento;

- Construção de novas fábricas;

- Aquisição por parte da Brahma de outras empresas, mantendo e ampliando sua participação no mercado;

- Racionalização da produção, não permitindo a ocorrência de perdas no ciclo produtivo;

- Utilização de laboratórios para desenvolvimento de novos produtos;

- Reorganização dos processo de distribuição dos produtos, através de diversos pontos de vendas, garantindo assim, que seus produtos sejam distribuídos e consumidos em todo território nacional;

- Alianças estratégicas objetivando ampliação do mercado nacional e expansão através de exportação dos produtos para o mercado internacional;

- Requalificação da mão-de-obra empregada;

- Novos métodos de gestão, intensificando as informações entre os diferentes setores, contribuindo de forma significativa para o perfeito desenvolvimento da empresa;

Estes diferentes fatores completam o quadro de estratégias de desenvolvimento da Brahma ao longo dos anos no Brasil, deve-se considerar ainda que tais estratégias estão presentes em análises de diferentes setores da economia oligopolizada, provando mais uma

vez que a indústria de cerveja nacional deve ser caracterizada como oligopólio.

Nos dias atuais, o mercado de cerveja Brasileiro passa por uma grande mudança com o anúncio da fusão Brahma-Antarctica criando a AmBev, “Companhia de Bebidas da América”, conquistando a terceira posição no ranking das maiores cervejarias no mundo.

Essa fusão transforma a AmBev em uma empresa com faturamento superior a R\$ 10,3 bilhões, disponibilizando 59 fábricas espalhadas por 18 Estados brasileiros e países como Argentina, Venezuela e Uruguai, levando a uma produção de 6,4 bilhões de litros de cerveja e 2,5 bilhões de litros de refrigerantes, além de possuir três redes de distribuição com mais de 800 empresas autônomas atingindo 1 milhão de pontos de venda em 6.200 cidades e ter em suas mãos 18 mil funcionários.

Porém esta fusão depende do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) que decidiu atrasar o processo de fusão por um prazo de 120 dias, adiando pelo menos até novembro de 1999.

A medida impede que os processos de produção e distribuição sejam unificados e que empregados sejam demitidos.

A dificuldade de obter informações mais concretas sobre o processo de fusão da Brahma com a Antarctica impossibilita uma reflexão mais profunda nesta monografia.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H. Igor. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica: São Paulo: E. Atlas S/A, 1987.
- ALAFACE, Associação Latino Americana dos Fabricantes de Cerveja  
<http://www.alaface.com>
- AUGUSTO, Octaviano. Os prazeres da cerveja. Rio de Janeiro: Makron Books. 1995.
- BNDES. Novos Cenários para a Economia Brasileira: 1985-1990. Departamento de Planejamento - DEPLAN. BNDES. Rio de Janeiro (Out. 95)
- CERVEJARIAS KAISER BRASIL LTDA. <http://www.kaiser.com.br>
- COMPANHIA ANTARCTICA PAULISTA - Indústria Brasileira de Bebidas e Conexos.  
<http://www.antarctica.com.br>
- COMPANHIA CERVEJARIA BRAHMA S.A. <http://www.brahma.com.br>
- COUTINHO, Luciano e FERAZ, João Carlos. Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira. Campinas, S.P: Papyrus, Editora da Universidade Estadual de Campinas, 1994.
- CVM, Relatório de acordo com o item 12 (b) ou 12 (g) lei de mercado de capitais de 1934. Comissão de Valores Mobiliários dos Estados Unidos da América, Washington, D.C. 1996.
- GEORGE, K.D. & JOLL, C. Organização Industrial: Concorrência, crescimento e mudança estrutural. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- GUIMARÃES, E.A. A Acumulação e Crescimento da Firma: Um Estudo de Organização Industrial. Rio de Janeiro: Zahar, 1987.
- IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. <http://www.ibge.gov.br>

- KUPFER, DAVID. Padrão de Concorrência e Competitividade. IEI/UFRJ, Rio de Janeiro: 1991 (Textos para Discussão, 265), 27p.
- MIYA, Fideo & OLIVEIRA, Darcio. Uma disputa borbulhante. Isto é Dinheiro. N. 002. Set. 1997. P. 48-51.
- OLIVEIRA, Darcio. A Schincariol, de Itu, investe R\$ 210 milhões em uma fábrica no Rio de Janeiro, aumenta as vendas em 33% e desafia as líderes de mercado. Isto é Dinheiro. n. 60, out. 1998. p.56-57.
- POSSAS, Mário Luiz. Estrutura de Mercado em Oligopólio. São Paulo, Hucitec, 1990.
- PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1991.
- PRIMO SCHINCARIOL - INDÚSTRIA DE CERVEJA E REFRIGERANTES S.A.  
<http://www.schincariol.com.br>
- QUEM É QUEM. Sobra mercado para grandes e pequenos. Isto é dinheiro. n. 57, set. 1998 p. 25.
- ROBINSON, E.A.G. La Dimensión Óptima de la Empresa. Buenos Aires, El Ateneo, 1957
- ROBINSON, E.A.G. A Indústria em Regime de Concorrência. Rio de Janeiro: Zahar Editores Ltda. 1974.
- SINDISERV, Sindicato das Indústrias de Cerveja <http://www.sindicerv.com.br>
- SÁ, Luiz Fernando. Kaiser tenta mais uma vez. Isto é Dinheiro. n.54, set. 1998. p. 44-45.