

INDÚSTRIA CERVEJEIRA: um mercado em constante transformação

Empresas buscam estratégias diferenciadas para superar desafios

O mercado de cervejas é constituído por empresas do final do século XIX, que sempre tiveram a promoção das suas marcas e a compra de seus concorrentes como a principal plataforma para seu desenvolvimento. Para compreendermos essa estratégia, é necessário primeiro observar a sua cadeia de valor, que pode ser estruturada em três grandes etapas:

- 1) **Produção da matéria-prima (principalmente a cevada)** - A cerveja é o resultado da fermentação alcoólica de um mosto preparado com o malte da cevada. Agregam-se ainda o lúpulo, a levedura e a água, mas a principal matéria-prima é o malte, que representa cerca de 10% do custo industrial (OLIVEIRA, 1996). A produção da matéria-prima é cercada ainda de algumas controvérsias, principalmente no que se refere ao preço negociado entre os produtores de cevada e a indústria de cerveja, variável que não está completamente sob o domínio dessa indústria. Há forte dependência do valor da *commodity*, já que boa parte da matéria-prima é importada, em razão das dificuldades de obter uma cevada nacional de boa qualidade (OLIVEIRA, 1996). Em 1996, por exemplo, os principais exportadores para o Brasil eram Canadá, Bélgica, Argentina e Austrália.

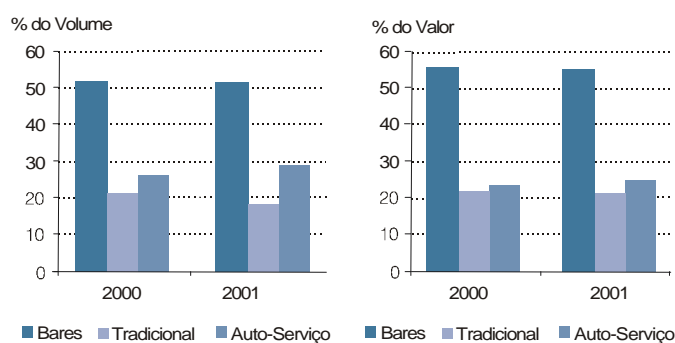
Não basta ter uma ótima campanha de marketing e forte investimento em propaganda, se a empresa não mantiver um adequado abastecimento no ponto-de-venda

- 2) **Industrialização (organizadora do mercado)** - Além da preocupação logística de instalar indústrias em pontos estratégicos para distribuição e consumo, deve haver disponibilidade de fontes naturais (como a água) e investimentos no desenvolvimento de novas idéias para a produção da cerveja.

- 3) **Distribuição e comercialização (importante elemento estratégico)** - A distribuição é um dos pontos-chave neste mercado. Há um forte vínculo entre a capacidade de distribuição e a promoção da marca, já que a venda se concentra no varejo, principalmente em bares (gráfico 1). As vendas realizadas por esses bares não somente são as de maior relevância em termos de volume (50,6%), como também são as que representam maior valor (55,4%). Já as vendas em auto-serviço aumentaram sua participação em 2001, mas não representam tanto na composição do valor de venda. Diante disso, ressalte-se que não basta ter uma ótima campanha de marketing e forte investimento em propaganda, se a empresa não mantiver um adequado abastecimento no ponto-de-venda. Este é um dos grandes desafios desta indústria. Em termos de comercialização, a indústria de cerveja convive com duas questões relevantes: a) a sazonalidade, haja vista que o consumo de seus produtos se concentra em períodos de temperaturas mais quentes.

Neste particular, destaque-se a estratégia da Kaiser ao lidar com essa sazonalidade, lançando a Kaiser Bock, um produto com maior teor alcoólico e cujo consumo é próprio para períodos de baixas temperaturas; b) a estagnação, basta observar que o mercado consumidor permaneceu estagnado de 1995 a 2001. Dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e da SINDICERV (Sindicato das Cervejarias) revelam: em 1995, o consumo *per capita* de cerveja no Brasil era de 50 litros por habitante; em 2001, este número era de 50,3.

GRÁFICO 1 - VOLUME E VALOR DE VENDAS DE CERVEJAS POR TIPOS DE LOJAS - BRASIL - 2000/2001



FONTE: ACNielsen

As principais estratégias para enfrentar esses desafios têm sido o aumento da concentração de mercado, a fim de ganhar sinergias com as empresas incorporadas, principalmente quanto a custos e logística, o desenvolvimento de estratégias de marketing de segmentação e a consolidação da marca.

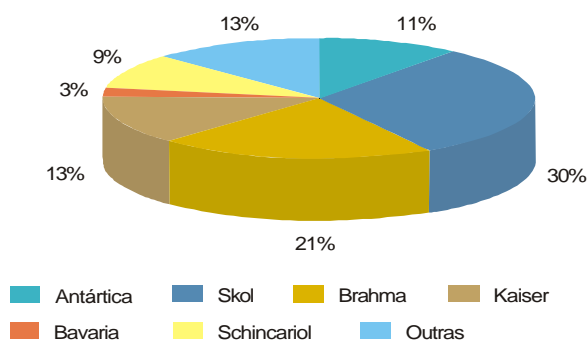
Concentração de mercado

Na indústria cervejeira uma das estratégias utilizadas para ganhar competitividade é a concentração de mercado. A Antártica e a Brahma, por exemplo, adquiriram vários fabricantes de bebidas, entre elas a Astra, do Ceará, Cibeb, da Bahia, Niger, de São Paulo e Polar, do Rio Grande do Sul. Além disso, a Brahma entrou no mercado venezuelano ao comprar a Cervejera Nacional e firmou parceria na Argentina com a norte-americana Miller. Por outro lado, oito meses após a fusão da Antártica e da Brahma, resultando na Companhia de Bebidas da América (Ambev), cuja negociação foi avaliada pelo CADE (Conselho

Administrativo de Defesa Econômica), a canadense Molson comprou a Bavária. Em fevereiro de 2003, a Molson teve aprovada sua intenção de venda de 20% do capital social das Cervejarias Kaiser Brasil S/A para a holandesa Heineken Internacional Bv. A própria Heineken, que já prestava assistência técnica para a Kaiser desde 1984, agora estava efetivamente na luta pelo mercado brasileiro de cervejas junto com a Molson. Essa estratégia visava fortalecer a marca Kaiser pela junção de duas multinacionais, para competir com a Ambev no mercado nacional de cervejas.

Essas negociações entre as indústrias fizeram despontar duas grandes empresas: a Ambev, detentora das marcas Skol, Brahma e Antártica, e a Kaiser, detentora das marcas Kaiser e Bavária. Esta detém participação de aproximadamente 15,7% e aquela, de 62%. Também vem crescendo a participação da Schincariol, que já detinha 9,1% em março de 2002 (gráfico 2).

GRÁFICO 2 - PARTICIPAÇÃO NO MERCADO DE CERVEJAS POR MARCA/ (PIEISEN) - BRASIL - MAR 2002



FONTE: ACNielsen

Estratégias

Os principais vetores de concorrência do mercado de cervejas estão concentrados na etapa de produção, distribuição e consumo e são: economias de escala e escopo; preço; segmentação de clientes; distribuição e fortalecimento da marca.

As estratégias vinculadas à etapa de produção são as de economia de escopo e de escala. Enquanto a primeira

se refere aos ganhos obtidos com a produção de itens diferentes na mesma fábrica, a segunda está relacionada à produção em grande volume. Para ter economias de escopo, os fabricantes de cerveja produzem outras bebidas, principalmente refrigerantes, e têm neste tipo de estratégia economias fundamentais para seu negócio. Já a economia de escala é obtida, nas etapas da cadeia de valor, com ganhos na:

- negociação e compra de maior volume de matéria-prima;
- produção, por meio de maior produtividade a partir de um volume maior produzido por planta;
- distribuição, pela redução dos custos logísticos e de propaganda por volume negociado.

As principais estratégias, para enfrentar os desafios desse mercado, têm sido a concentração de mercado, o marketing de segmentação e a consolidação da marca

As estratégias de economia de escala e de escopo são seguidas principalmente pela Ambev e pela Schincariol. Esta última busca ganhar mercado a partir da implantação e ampliação de fábricas. Um exemplo é a ampliação da produção na fábrica de Maranhão, em Caxias. Esta fábrica iniciou suas operações em setembro de 2002 e em janeiro deste ano já trabalhava com 90% da capacidade de produção – 1,5 milhão de hectolitros de cerveja por ano (MONTELES, 2003). A expectativa da empresa, em razão do mercado estagnado, como mencionado anteriormente, é ganhar participação de seus concorrentes em mercados ainda não desenvolvidos. Ainda está sendo avaliada a implantação de uma nova fábrica da Schincariol em Santa Catarina ou Rio Grande do Sul. O investimento seria em torno de R\$ 150 milhões, para a produção de 1,5 milhão de hectolitros, e geraria 300 empregos diretos (MEURER, 2003). Tais ações representam a sua principal estratégia de mercado: preço baixo.

A Ambev segue com mais vigor a estratégia de economia de escala e de escopo. Hoje ela pode ser considerada uma multinacional brasileira e já está entre os maiores fabricantes de bebidas do mundo (quadro 1). A fusão que resultou na Ambev e a compra da Quilmes (Argentina) propiciaram forte estrutura a esta empresa que, por meio de sinergias dessa fusão, conseguiu aumentar seu lucro de 2001 a 2002 em 92%. Os fatores que levaram a esse crescimento, segundo Felipe Dutra (diretor financeiro da Ambev) foram: melhor gerenciamento das receitas, crescimento do consumo *per capita* (refrigerantes), desenvolvimento, de forma rentável, do segmento de refrigerantes, aumento da eficiência da rede de distribuição e redução de custos (UEDA e SAITO, 2003). Ou seja, estes fatores estão relacionados basicamente a economias de escala e de escopo, a partir do crescimento da empresa pela prática de fusões e aquisições.

QUADRO 1 - RANKING DOS MAIORES FABRICANTES MUNDIAIS DE BEBIDAS - 2002

FABRICANTES	MILHÕES DE HECTOLITROS
Coca-Cola	233,5
Anheuser-Busch/Budweiser	125,8
Ambev/Quilmes	100,8
Carlsberg	88,2
Interbrew	87,3

FONTE: Ambev (citado por PFEIFER; VILARDAGA, 2002)

NOTA: Inclui a produção de cervejas e refrigerantes por fabricante.

A estratégia de preço foi adotada mais eficazmente pela Schincariol. RIBEIRO (2002) argumenta que a participação de mercado desta cervejaria foi conquistada em “boa parte graças ao baixo preço”, mas “a empresa também resolveu apostar em uma nova marca para agregar valor”. A marca desta cerveja é a Primus e está relacionada à estratégia de segmentação do mercado. Segundo Araújo, gerente de marketing da cervejaria, enquanto a “Schin” custa em torno de R\$ 0,85 a garrafa padrão no comércio, a Primus irá custar em torno de R\$ 1,60 (RIBEIRO, 2002). A Ambev também busca a segmentação de mercado por meio do fortalecimento de marcas com alto valor agregado (como a Bohemia) e ganhos na diferenciação de produtos (como a Bohemia

Escura, lançada em 2002, cujo preço deveria ser em torno de R\$ 5,00). Essa estratégia está focada na atração de consumidores das classes A e B, cujo consumo atualmente não ultrapassa 42 litros *per capita*, enquanto o consumo das classes C e D chega a 55 litros *per capita*. Tais informações alimentam a estratégia de agregação de valor, focada principalmente na segmentação de produtos e em propaganda e distribuição.

A Kaiser foi a primeira empresa a aplicar a estratégia de segmentação de mercado, criando a Kaiser Bock, para minimizar o problema de sazonalidade enfrentado pela indústria de cervejas. Quando comprada pela canadense Molson, a Kaiser iniciou um processo de reestruturação e anunciou o fechamento de suas fábricas mais antigas. Além de fechar essas fábricas, a cervejaria concentrou investimentos em aspectos relacionados à

As negociações entre as indústrias fizeram despontar duas grandes empresas: a Ambev, detentora das marcas Skol, Brahma e Antártica; e a Kaiser, detentora das marcas Kaiser e Bavária

distribuição, venda e marketing. Esses foram os principais vetores de concorrência almejados pela empresa, que não conseguia se posicionar pelos baixos preços, como a Schincariol, e não havia ganhado sinergia, como a Ambev.

Nota-se, então, que a indústria cervejeira ainda é extremamente dinâmica, apesar da forte concentração de mercado, após a fusão da Ambev. Cada empresa vem buscando seu nicho de mercado, focando-se em estratégias diferenciadas na cadeia de valor, para atuar num mercado em constante transformação.■

Christian Luiz da Silva é economista, doutor em Engenharia de Produção pela UFSC e professor da FAE Business School.
E-mail: christians@fae.edu

REFERÊNCIAS

- MEURER, Elmar. A Schincariol planeja nova fábrica no Sul. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 jan. 2003.
- MONTELES, Franci. Schincariol já estuda ampliar produção de fábrica no Maranhão. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 jan. 2003.
- OLIVEIRA, Maria Helena de (Resp.). **Cerveja**. BNDES, Rio de Janeiro, abr. 1996. Disponível em: <www.bndes.gov.br>. Acesso em: jul. 2002. Informe Setorial.
- PFEIFER, Ismael; VILARDAGA, Vicente. Com a Quilmes, AMBEV já é a 3ª do mundo. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 3 a 5 maio 2002.
- RIBEIRO, Marili. Cervejarias ensaiam a segmentação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 19 jun. 2002.
- RIBEIRO, Marili. Kaiser fecha suas fábricas mais antigas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 a 23 jun. 2002.
- UEDA, Daniela; SAITO, Ana Carolina. O lucro da AMBEV cresce 92%... **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 23 fev. 2003.