

# ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE CERVEJA DO BRASIL, 1997-2012<sup>1</sup>

Élisson Telles Moreira<sup>2</sup>

## 1 - INTRODUÇÃO

A preocupação com a possibilidade da existência de excessiva concentração de mercado na indústria de cervejas do Brasil iniciou-se com a constituição da Companhia de Bebidas das Américas (AmBev), em 1999. A empresa foi criada a partir da fusão de duas antigas rivais, as cervejarias Brahma e Antarctica.

Com o movimento da globalização, houve aumento na competição internacional no mercado de cervejas. Empresas tradicionais, como Anheuser-Busch, dos Estados Unidos, e Heineken, da Holanda, saíram às compras na década de 1990, com vista a reduzir a exposição em seus mercados de origem, já saturados. Logo, as fusões e aquisições para essa indústria representam uma atitude que visa: 1) aumentar a variedade de produtos no seu portfólio, com objetivo de redução do risco em face da escolha do consumidor; 2) obter economias de escala para se tornar mais competitiva frente aos rivais, bem como o aumento da participação de mercado; e 3) ir à busca de mercados mais atrativos, que possuam alto crescimento de demanda por cerveja.

O debate sobre os impactos da concentração industrial e efeitos sobre a competitividade nos setores da economia é objeto de estudo de diversos artigos. Os principais estudos dividem-se em análises por meio da econometria (SEIXAS, 2002; CYSNE et al., 2001; TUROLLA; LOVADINE; OLIVEIRA, 2006); índices de concentração e modelo Estrutura-Condução-Desempenho (ECD) (OLIVEIRA; FORTE; ARAGÃO, 2007; COELHO JUNIOR et al., 2010; FERREIRA; GOMES, 2006; ROCHA, 2010); modelo de Cinco Forças Competitivas (QUINTELLA; COSTA, 2009; TORRES; SOUZA, 2010; RIBEIRO; GARCIA; CASAS, 2010); e simulações (GUERRIERO, 2008).

O objetivo central deste estudo é investigar a concentração industrial e competitividade

da indústria de cervejas do Brasil no período 1997 a 2012. Como objetivo específico, propõe-se: a) analisar o processo competitivo via índices de concentração e b) realizar uma descrição das cinco forças competitivas do segmento por meio do modelo de Porter e da Rede de Valor de Brandenburger e Nalebuff.

A hipótese empregada no estudo parte do pressuposto de que a empresa líder, a AmBev, exerce posição dominante no segmento e, desse modo, há redução da competitividade e barreiras à entrada de potenciais entrantes. O artigo está dividido em quatro seções principais. Na seção a seguir, apresenta-se o referencial teórico. A terceira apresenta a metodologia. Na quarta, demonstram-se os resultados. Por fim, na última seção, conclui-se o trabalho.

## 2 - REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 - Cinco Forças Competitivas

Para se analisar as forças competitivas que impactam o ambiente empresarial, Porter (2004) concebeu o *framework* das Cinco Forças Competitivas. Elas transformam a indústria e determinam a intensidade da competição, a lucratividade e a atratividade de um setor. Logo, a estratégia competitiva deve se basear sobre a compreensão da estrutura de mercado e a forma como ele muda.

Este modelo foca nas cinco forças que modelam a competição existente em um setor: 1) o risco de entrada de novos competidores; 2) a intensidade de rivalidade entre as empresas estabelecidas; 3) o poder de barganha dos fornecedores; 4) o poder de barganha dos compradores; e 5) a ameaça de produtos substitutos. A análise é mais bem compreendida quando se realizam questionamentos simples, como:

- a) Entrada - A entrada de novos competidores é fácil ou difícil? Existem barreiras à entrada?
- b) Substitutos - Quantos produtos substitutos existem? É fácil optar por algum outro?

<sup>1</sup>Registrado no CCTC, IE-09/2014.

<sup>2</sup>Economista, Mestre, Professor do Curso de Agronegócio, Universidade de Passo Fundo (UPF) (e-mail: elisson@upf.br).

- c) Poder dos compradores - Qual é a magnitude do poder dos compradores?
- d) Poder dos fornecedores - Quantos fornecedores existem? Poucos ou muitos?
- e) Rivalidade - Existe forte competição entre as firmas existentes? Ou apenas uma firma domina o mercado?

Quanto mais relevante for cada uma dessas forças, mais limitadas são as habilidades das firmas estabelecidas de elevarem os seus preços e auferirem lucros maiores (PORTER, 2004). As forças competitivas que possuem maior relevância podem ser descritas como ameaças, uma vez que podem fazer com que os lucros sejam menores. Já as forças competitivas que possuem menor relevância podem ser vistas como oportunidades, uma vez que permitem que as empresas obtenham lucros maiores. Logo, o objetivo da estratégia corporativa deve ser alinhado na mudança dessas forças, numa forma que melhore a posição da organização no mercado (HENRY, 2011).

A intensidade das forças evolui com o passar do tempo. As questões que os gestores devem ter em mente são reconhecer como as mudanças nas cinco forças fazem surgir novas oportunidades e como formular estratégias apropriadas, dada a natureza em constante mudança das empresas e setores nos quais elas estão inseridas. Assim, é possível que uma empresa, por meio de estratégia adequada, altere a magnitude de uma ou mais das cinco forças competitivas para obter vantagem (HILL; JONES, 2009; GRUNDY, 2006).

## 2.2 - Coopetição e Rede de Valor

O conceito de coopetição significa cooperação em conjunto com competição. É uma noção de que os competidores podem se beneficiar da cooperação. Trata-se de uma adição ao modelo de Porter, pois a competição não é mais vista como um jogo de soma zero<sup>3</sup> (STEIN, 2010). A coopetição também pode ser chamada de parceria estratégica, pois oferece a oportunidade de as empresas criarem novas capacidades e elevarem a sua probabilidade de sobrevivência, lucratividade e, conseqüentemente, vantagem

<sup>3</sup>Segundo a literatura da Teoria dos Jogos, um jogo de soma zero é aquele em que apenas uma das partes obtém benefício.

competitiva.

O conceito ganhou fama com o livro *Co-opetition*, de Adam Brandenburger e Barry Nalebuff. Para esses autores, Porter assumia que os atores dentro de determinada indústria são rivais que utilizam estratégias genéricas para aplacar os efeitos das cinco forças. Caso exista uma aliança estratégica, há a tendência de colaboração e diminuição da rivalidade entre as empresas sob a ótica da moderna literatura da gestão da estratégia - existe, portanto, uma visão antiquada em termos de vencedores e perdedores, ou seja, um jogo de soma zero.

Numa situação de guerra de preços, por exemplo, não há vencedores. A visão de negócio baseada apenas em alianças estratégicas entre os competidores, fornecedores e clientes também é errônea. Os competidores vão entrar no mercado com o objetivo de disputar por participação de mercado, já para os clientes, o objetivo é o menor preço, e os fornecedores estão preocupados com o custo. Assim, surge a preocupação de Brandenburger e Nalebuff (1996) - em que a estratégia envolve competição, mas também cooperação entre as diversas partes.

Os autores comentam que a empresa deve focar na criação de valor. Esta é uma atividade criativa entre os clientes de uma organização e seus fornecedores trabalhando juntos. Brandenburger e Nalebuff (1996) se referem à criação do valor como um grande pedaço da torta *a bigger pie*, desse modo, a forma que a torta será dividida é uma atividade competitiva. Logo, isso envolve a tentativa de a organização assegurar para si mais do valor que ela mesma cria.

O *framework* das Cinco Forças de Porter reconhece a contribuição dos produtos substitutos em reduzir o lucro que as firmas estabelecidas podem conquistar. Entretanto, o trabalho que os autores fazem é realizar uma extensão do modelo de Porter ao introduzir o conceito de Rede de Valor (*Value Net*). A Rede de Valor é um *framework* para analisar o ambiente competitivo da organização, o qual é semelhante ao de Porter. O que diferencia um do outro é a inclusão dos bens complementares (*complementors*). Estes se referem às empresas que produzem produtos que complementam os bens da outra firma e, assim, criam valor para a organização. Sob esse ponto de vista, o caminho para a lucratividade é a criação de valor nos complementos da empresa

em detrimento dos complementos da concorrência.

Assim, o objetivo da coopetição não é diminuir a competição ou fugir dela. Em vez disso, a coopetição expande a forma de interação das empresas, uma vez que a empresa pode usar a informação compartilhada para elevar a participação de mercado dos seus produtos.

### 3 - METODOLOGIA

Este estudo trata-se de uma pesquisa aplicada de caráter exploratório. Parte-se de um estudo misto para a mensuração de índice de concentração industrial - caráter quantitativo - e descrição das cinco forças competitivas do segmento de cervejas do Brasil - caráter qualitativo.

Usam-se medidas de concentração para captar o grau de concorrência em determinado mercado. Quanto maior a concentração, menor a concorrência entre as empresas. Desse modo, os diferentes indicadores consideram as participações de mercado dos agentes segundo diferentes critérios.

Primeiro, a Razão de Concentração de ordem  $k$  é classificada como um índice de concentração parcial e positivo, ou seja, ela requer informações apenas das maiores empresas do segmento e não usa parâmetros comportamentais. No estudo optou-se pelo  $C(4)$ ; dessa forma, pretende-se estimar os parâmetros para as quatro maiores empresas do segmento de cervejas do Brasil: AmBev, Brasil Kirin, Petrópolis e Heineken Brasil. Nessa inferência estatística considera-se  $k$  o número de empresas na indústria,  $S$  o volume total de vendas e  $q_i$  a parcela de vendas da  $i$ -enésima empresa,  $i = (1,2,3,4, \dots, n)$ , assim:

$$S = \sum_{i=1}^k q_i \quad (1)$$

O *market share* ( $MS_i$ ) que mede a parcela atribuída à empresa  $i$  é dado por:

$$MS_i = (100 * q_i) / S \quad (2)$$

Observa-se que  $0 \leq MS_i \leq 100$  e que  $\sum MS_i = 100$ . Quanto maior o valor do índice, maior é o poder de mercado exercido pelas  $k$  maiores empresas (RESENDE; BOFF, 2002). A fórmula matemática da razão de concentração de

ordem 4 do mercado é:

$$CR(4) = \sum_{i=1}^k MS_i \quad (3)$$

Sendo que  $MS_i$  é a participação total das vendas da  $i$ -enésima empresa do mercado. Já o índice de Herfindahl ( $H$ ) é uma medida sumária muito usada para estimar concentrações de mercado, e é calculado ao se ajustar a quota de mercado de cada empresa competidora. O número derivado do cálculo do  $H$  pode estar entre 0,20, concorrência perfeita, e 0,7, monopólio (BESANKO et al., 2006).

Matematicamente, esse índice se expressa da seguinte forma:

$$H = \sum_{i=1}^n MS_i^2 \quad (4)$$

Esse índice é calculado como a soma dos quadrados dos tamanhos relativos das empresas que compõe a indústria considerada. Ele baseia-se no número total e na distribuição dos tamanhos das empresas de uma indústria. Logo, quanto maior for o  $H$ , mais elevada será a concentração e, portanto, menor a concorrência entre os produtores (RESENDE; BOFF, 2002; SIQUEIRA; CASTRO JUNIOR, 2010).

Por fim, o Índice de Entropia de Theil ( $ET$ ) é uma medida indicada por Theil (1967), que surge da análise da possibilidade de ocorrência que um evento  $X$  seja  $p$ . Caso haja a confirmação da ocorrência do evento, o grau de surpresa emergente variará em direção oposta a  $p$ . Logo, o conteúdo da mensagem  $f(p)$  é inversamente proporcional a  $p$ . Usa-se uma função logarítmica para descrever o processo decrescente:

$$f(p) = \ln\left(\frac{1}{p}\right) = -\ln(p) \quad (5)$$

O índice de entropia de Theil ( $ET$ ) pode ser inferido como uma medida de concentração industrial. Theil (1967) comenta que uma mensagem contém um grau mais elevado de informação quanto menor for a probabilidade sucesso. Esse critério avalia o grau de desigualdade existente nas participações de mercado das empresas. Assim, quanto maior a parcela de mercado da empresa, menor o grau de surpresa vindo da mensagem - o  $ET$  é uma medida inversa de concentração. Caso se substitua  $p_i$  pela participação

de mercado da empresa  $i$ , tem-se:

$$ET = -\sum_{i=1}^n s_i \ln(s_i) \quad (6)$$

O índice varia entre 0 e  $\ln(s_i)$  e, dessa forma, não está restrito à margem  $[0,1]$ , como o índice de Herfindahl. O valor da entropia varia inversamente ao grau da concentração (BIKKER; HAAF, 2002). Caso o valor obtido esteja próximo a zero, tem-se concentração de mercado máxima.

Os dados para as estimações são provenientes da consultoria Nielsen para o período de 1997 a 2012. Os dados fornecidos para o artigo são as participações de mercado para cada empresa, obtidas a partir do valor das vendas totais em cada período de análise.

O motivo para a escolha desse período de tempo é capturar os impactos sobre o mercado da cerveja antes e depois da fusão Brahma-Antarctica. As variáveis em questão são as vendas totais da indústria e vendas individuais de cada uma das empresas participantes.

A abordagem teórica utilizada constituiu-se pelo modelo de Cinco Forças de Porter em conjunto com a Rede de Valor de Brandenburger e Nalebuff. Besanko et al. (2006) sugerem o uso das duas abordagens em conjunto para uma melhor análise do segmento, pois a análise de Brandenburger e Nalebuff (1996) completa a análise de Porter (2004), com uma visão mais direcionada para as oportunidades de criação de valor, não apenas pela competição, mas também pela cooperação. A seguir, analisam-se os resultados.

#### 4 - RESULTADOS E DISCUSSÕES

O *locus* - produto/região - é o espaço onde os competidores estão inseridos, ou seja, é o local onde ocorre a competição pelo mercado. No Brasil, a Pilsen é o tipo de cerveja mais consumido pelo brasileiro (FERRARI, 2008) - o país possui um clima tropical, desse modo, há uma preferência por tipos de cerveja mais leves e refrescantes.

Segundo o instituto de pesquisas Nielsen (2012), esse tipo de cerveja responde por 98% do mercado brasileiro. Trata-se de uma cerveja clara, de coloração dourada e sabor agradável e suave. Possui baixo teor alcoólico, entre

4,5% e 5,5 %. Utiliza como padrão, em sua maioria, as embalagens de garrafa com capacidade para 600 mililitros e latas de alumínio com 350 mililitros.

O mercado brasileiro de cervejas é um dos mais robustos do mundo em termos de crescimento de produção, com destaque especial para a região Nordeste. O Brasil possui uma população de quase 200 milhões de habitantes; é o atual segundo mercado do mundo em perspectivas de crescimento da demanda (BJØRNSTAD; NORMANN, 2011). O consumo *per capita* é inferior ao de diversos países europeus e está em contínua expansão. Logo, sob esse ponto de vista, pode-se inferir que o mercado é altamente atrativo para *players* internacionais.

O segmento que mais cresce no Brasil é o de cervejas *premium* feitas por cervejarias artesanais, as microcervejarias, e também pelas grandes empresas do segmento, em sua maioria com marcas importadas. Em 2012, o setor teve um crescimento de cerca de 18% (NIELSEN, 2012), sendo o destaque do ano o lançamento da marca Budweiser no Brasil, pela AmBev. Esse novo panorama do mercado brasileiro de cerveja se deve à mudança de preferência do consumidor, uma vez que houve elevação de renda nos últimos anos. A seguir, realiza-se a análise das cinco forças do segmento.

##### 4.1 - Rivalidade Interna

As quatro maiores empresas do segmento controlam, numa média dos últimos 15 anos, em torno de 95% do mercado, num contingente de aproximadamente 200 cervejarias no Brasil (NIELSEN, 2012) (Tabela 1). *Ceteris paribus*, uma alta concentração indica uma rivalidade baixa, ainda que outros fatores também corroborem.

Os custos fixos das cervejarias brasileiras são altos, visto que há investimentos em plantas, equipamentos e empregados. Por causa desses custos, as grandes cervejarias procuram operar em capacidade máxima para obter economias de escala. No caso da AmBev, há controle estrito de todos os custos de produção pelo Orçamento Base Zero (OBZ). Isso aumenta a rivalidade do segmento, dado que cada firma procura produzir e vender mais produtos e ir à busca de

TABELA 1 - Participação de Mercado das Cinco Principais Cervejarias do Brasil, 1997-2012

Empresa	Índice de concentração			Part. %				
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ambev								
Brahma	48	48	49	69	68	68,4	67,2	66,2
Antarctica	24	18	18	69	68	68,4	67,2	66,2
Brasil Kirin	6	8	8	9,0	10	9,6	11,1	13,1
Petrópolis	1	1,5	1,8	2,4	2,3	2,3	3,2	3,6
Heineken Brasil	17	23	21	18	17	15,4	13,3	10,9
Cintra	0,3	0,5	1	1,3	1,2	1,6	1,7	1,6
Outros	4	2,5	2,2	4	2,5	2,7	3,5	4,6
ET (valor logaritimizado)	-0,05	-0,03	-0,04	-0,01	-0,02	-0,04	-0,05	-0,06
C(4) (%)	95	97	96	98,4	97,3	95,7	94,8	93,8
H (em número absoluto)	0,32	0,32	0,32	0,51	0,5	0,5	0,48	0,46
Empresa	Part. %							
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ambev								
Brahma	68,3	68,4	67,7	68,7	70	68,8	68,5	68,5
Antarctica	68,3	68,4	67,7	68,7	70	68,8	68,5	68,5
Brasil Kirin	12,6	12,7	12,3	11,1	11,6	12	11,2	10,6
Petrópolis	5,2	5,7	8,3	8,5	7,2	9,5	10,6	10,8
Heineken Brasil	8,9	8,5	7,6	8,3	9,6	8,1	8,2	8,5
Cintra	1,4	1,5	-	-	-	-	-	-
Outros	3,6	3,2	4,1	3,4	1,6	1,6	1,5	1,6
ET (valor logaritimizado)	-0,05	-0,04	-0,04	-0,03	-0,01	-0,01	-0,01	-0,01
C(4) (%)	95	95,3	95,9	96,6	98,4	98,4	98,5	98,4
H (em número absoluto)	0,49	0,49	0,48	0,49	0,51	0,5	0,49	0,49

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de dados de Nielsen (2012).

mercados com altas taxas de crescimento, como o caso da atuação pioneira da cervejaria Schincariol na região Nordeste nos anos 1990, onde se tornou líder.

A cervejaria Brasil Kirin (ex-Schincariol), de capital japonês, iniciou as operações em 1939, em Itu, Estado de São Paulo, com a fabricação de refrigerante. Apenas em 1989 a empresa começou a fabricar cerveja. Atualmente, é a terceira maior cervejaria brasileira, tendo sido a segunda maior até 2012. A produção é realizada em 12 fábricas e emprega cerca de dez mil funcionários. Seu público é formado pelas classes A, B, C e D, e os principais produtos são: Nova Schin, Glacial, Primus, Baden Baden, Eisenbahn, Cintra e Devassa Bem Loura.

A cervejaria Petrópolis iniciou as operações em 1994, na cidade de Petrópolis, Estado do Rio de Janeiro, fundada por um ex-funcionário da antiga Schincariol. É a única das quatro grandes cervejarias com capital inteiramente nacional. Atualmente é a segunda maior cervejaria brasileira. A produção é realizada em cinco fábricas e emprega em torno de 2.500 funcionários. O público-alvo é formado pelas classes B, C e D, e a

empresa possui os seguintes produtos: Itaipava, Crystal, Petra, Lokal, Black Princess e Weltenburger Kloster (importada).

A Heineken Brasil entrou no negócio de cervejas no país em 2010, com aquisição da filial da cervejaria FEMSA no Brasil, dona da cerveja Kaiser. É a quarta maior cervejaria brasileira. A produção é realizada em oito fábricas e utiliza-se do sistema de distribuição da Coca-Cola. São 2.300 funcionários. O público dessa empresa é formado pelas classes A, B, C e D. Ela é dona dos seguintes produtos: Sol, Kaiser, Heineken, Bavaria, Xingu, Santa Cerva, Summer Draft, Amstel Pulse e Dos Equis.

A AmBev foi constituída em 1999, formada pela fusão das duas maiores cervejarias nacionais da época, Brahma e Antarctica. Ela possui mais de 30 unidades de produção e uma extensa rede de distribuição por todo o país. São aproximadamente 32 mil empregados no Brasil. É a companhia com maior destaque em criação de valor no segmento de cervejas no Brasil e no mundo, com forte atuação na América do Sul, Central e Caribe e no Canadá. O portfólio de produtos é formado por: Antarctica, Brahma Chopp,

Skol, Bohemia, Antarctica Original, Stella Artois, Budweiser, Caracu, Kronenbier, Serramalte, Polar Export, Leffe, Hoegaarden, Franziskaner, Patrícia, Norteña, Quilmes e Liber.

Na tabela 1 analisa-se a evolução dos índices de concentração C(4), H e ET. O primeiro índice está em porcentagem, o segundo em números absolutos e o terceiro em valor logaritmizado. Pode-se analisar, primeiramente, por meio do índice Razão de Concentração, que o mercado de cervejas do Brasil é bastante concentrado. Isso pode levar a uma perda de competitividade no segmento (WOOD JUNIOR; CALDAS, 2007).

Neste trabalho, observa-se que os índices C(4), H e ET diferem-se no tocante ao grau de concentração da indústria cervejeira do Brasil para o período anterior e posterior à criação da AmBev. O motivo da diferença recai sobre as limitações técnicas do C(4), uma vez que ele agrega apenas a participação das quatro maiores firmas do segmento. Já o H sintetiza de forma mais correta a evolução da concentração nesse mercado.

Segundo os resultados estimados via C(4), houve um aumento da concentração nesse segmento. Em 1997, as quatro maiores empresas tinham um *market share* de 95% que, no decorrer do período, manteve-se estacionário até chegar a 98,4% em 2012. Uma das causas para esse aumento foi a redução do número de competidores via fusões e aquisições.

Observa-se que, entre 1997 e 1999, havia duas grandes empresas nesse segmento. Dessa forma, o índice H capturou os efeitos das participações de ambas as companhias. Os índices ET e H, para esse breve período, foi de aproximadamente -0,03 e 0,32, respectivamente. Já a partir do ano 2000, o índice H eleva-se bruscamente, superando a faixa dos 0,50. Besanko et al. (2006) descrevem que uma indústria que tenha um índice de Herfindahl entre 0,2 e 0,6 é considerada um oligopólio - tal fato é o que ocorre no Brasil.

Pode-se inferir que o nível de 0,32, entre 1997 e 1999, época anterior à criação da AmBev, está próximo à faixa de concorrência monopolística; essa indústria possuía alta concentração. Nos últimos anos, 2005 a 2012, observa-se um processo de concentração mais acentuado. Comprova-se, assim, que a AmBev concentrou excessivamente o mercado de cervejas do Brasil e, como impacto resultante dessa ação, observa-

-se a redução da concorrência nesse segmento.

As maiores firmas não almejam competir via preço. Em vez de competir por preços, as grandes tentam desenvolver lealdade à marca por meio de um maciço programa de *marketing* e, em alguns casos, adaptações culturais, por exemplo, a marca Polar Export, com forte apelo à cultura gaúcha.

A competição acirrada para a elevação da produção e expansão em novos mercados (como a região Nordeste) intensifica a pressão para se obter economias de escala. Essa foi uma das estratégias usadas pela AmBev, por meio do programa de redução de custos. A outra estratégia é a propaganda. Em 2011, as quatro grandes empresas cervejeiras do Brasil gastaram cerca de R\$1,2 bilhão em propaganda, sendo que a AmBev e a cervejaria Petrópolis correspondem a mais de metade desse valor (MEIO & MENSAGEM, 2011).

Os consumidores têm a opção de escolha de outros bens, como o vinho, a cachaça e outros destilados. Dessa forma, os custos de troca<sup>4</sup> são baixos para os consumidores; e, novamente, eleva-se a rivalidade. Por fim, as barreiras à saída no segmento são altas, devido aos elevados investimentos em equipamentos especializados, por exemplo, máquinas e toneis especiais para a microfiltração, que se caracterizam por serem custos afundados (*sunkcosts*)<sup>5</sup> para a organização. Então, apesar de a taxa de concentração do segmento ser alta, os altos custos fixos, as altas barreiras à saída e os baixos custos de troca, juntamente com a natureza perecível do produto, fazem com que a rivalidade no segmento seja alta.

## 4.2 - Barreiras à Entrada

O investimento em equipamentos, pavilhões, ingredientes, receitas e recursos humanos para produzir numa planta de 6 milhões a 8 milhões de hectolitros/ano é de, no mínimo, R\$600 milhões (CAMAROTTO, 2012). Mesmo assim, isso não resulta em uma barreira significativa,

<sup>4</sup>Custos de troca representam o custo que o consumidor terá ao trocar um bem específico por outro.

<sup>5</sup>Custos afundados ou custos irreversíveis são os custos que já ocorreram e, assim, não podem ser recuperados (BESANKO et al., 2006).



devido aos incentivos fiscais dos estados e estratégias de nichos dos competidores. O diferencial da indústria de cerveja no Brasil é a forma como o produto é distribuído, a rapidez e o seu alcance, assim, a localização e um bom sistema de logística são fatores fundamentais para o aumento da lucratividade.

Uma vez que uma nova planta esteja construída, ela terá poucos usos adicionais - há a possibilidade de produção conjunta de refrigerantes em algumas plantas, o que pode trazer economias de escopo - e, como a taxa de concentração do segmento é alta, as firmas possuem recursos financeiros substanciais para investir em *marketing*, aquisições ou qualquer outra forma que desencoraje os potenciais entrantes. Assim, as barreiras à entrada nesse segmento são elevadas para uma operação de grande porte e com uma estratégia de alcance regional ou nacional.

Já a entrada com uma estratégia de nicho é relativamente fácil. Basta ter a atitude empreendedora, o conhecimento dos processos de fabricação da cerveja e entre R\$200 mil e R\$5 milhões disponíveis para investimento (ZUINI, 2011). Isso pode ser evidenciado pelo surgimento de mais 200 cervejarias artesanais nos últimos 10 anos.

As microcervejarias são sustentadas por consumidores locais fiéis. Oferecem um produto com gosto e aroma único, o que se caracteriza como diferencial nessas empresas. Os consumidores têm respondido bem a esse tipo de cerveja artesanal e o segmento tem crescido bastante. Entretanto, as grandes firmas, que possuem recursos substanciais, têm contribuído para desencorajar a entrada de novas cervejarias que tenham maiores ambições.

As grandes cervejarias têm adotado a estratégia de aquisição de pequenas e médias cervejarias, como no caso da catarinense Eisenbahn, da paulista Baden Baden, da pernambucana Nobel e da carioca Devassa, compradas pela Schincariol entre 2007 e 2010, uma clara mudança de estratégia da cervejaria de Itu em busca de diversificação de produto.

Por fim, por causa da habilidade de entrar com um investimento pequeno e direcionar esforços a um mercado mais restrito, e dadas as condições atuais do mercado, as barreiras à entrada para cervejarias artesanais no Brasil são médias.

#### 4.3 - Ameaças de Substitutos e Complementos

A cerveja responde por cerca de 80% de todas as bebidas de álcool consumidas no Brasil (CAMARGOS; BARBOSA, 2009). As outras bebidas alcoólicas que competem com ela são vinho, licor, cachaça, uísque, vodca, entre outros. Segundo Wolff (2010), cerca de 50% dos consumidores têm preferência, em primeiro lugar, pela cerveja, seguida pela cachaça e depois pelo vinho. Apesar de a cerveja ainda ser a principal escolha do consumidor, o vinho e as bebidas destiladas cresceram nos últimos anos.

Algumas marcas de cerveja são estrategicamente posicionadas para competir diretamente umas com as outras, como é o caso da Antarctica Sub Zero, da Kaiser e da Crystal, pelo público da classe D, e Stella Artois, Budweiser, Heineken e Eisenbahn, pela classe A. Logo, pode-se dizer que esses produtos são bens substitutos perfeitos.

Outra questão estratégica importante nesse segmento são as “marcas de combate”, por exemplo, o reposicionamento da Antarctica e da Brahma para impedir o crescimento da Nova Schin em São Paulo e o lançamento da marca Brahma Fresh para o mercado nordestino, visando capturar mercado da Nova Schin. Assim, essa é uma tática que visa reduzir ou eliminar a concorrência.

Cervejarias de todos os tamanhos são impactadas por esses substitutos e precisam ajustar os seus preços ou realizar esforços de *marketing* adicionais para dar ao consumidor incentivo extra para elevar o consumo da cerveja frente às bebidas substitutas. Isso tende a reduzir a lucratividade do segmento. Enquanto as melhores cervejas podem ser reposicionadas num patamar superior, *premium*, esses produtos substitutos podem representar uma ameaça a este segmento, e tudo dependerá da sensibilidade do consumidor ao preço dos produtos.

Pode-se inferir que o bem complementar à cerveja no Brasil é o futebol, dado que o país possui um clima quente e tem tradição na cultura futebolística. Por causa dos ganhos em níveis de consumo de vinhos e bebidas destiladas e do aumento dos impostos sobre a cerveja em 2012, a ameaça de substitutos pode ser considerada média.

#### 4.4 - Poder dos Fornecedores

Os insumos mais importantes da cerveja são importados, como o lúpulo, a cevada e leveduras especiais, e dependem dos preços das *commodities* internacionais e das taxas de importação. Já o milho e a água existem em abundância no Brasil. Estes são os insumos básicos para a produção da cerveja. Os custos de se produzir cerveja no mundo, com base numa grande cervejaria, estão divididos em: embalagem (28%), impostos (25%), vendas e *marketing* (17%), produção (15%), malte (8%), lúpulo (1%) e outros ingredientes (6%) (BJØRNSTAD; NORMANN, 2011).

Observa-se que o setor de fornecedores de latas de alumínio é pouco concentrado, com a Crown, a Latapack-Ball, a Latasa, entre outras; ao contrário do setor de garrafas, concentrado na empresa Verallia e Owen-Illinois. A AmBev possui um moderno sistema de leilões eletrônicos para a compra de seus insumos, o que reduz o custo total, além do fato de produzir as suas próprias tampinhas, garrafas e rótulos.

Para as quatro grandes empresas, o volume de ingredientes comprados de fora representa uma ameaça ao setor, pois pode sofrer com as oscilações cambiais ou queda na produção desses insumos em seus países de origem. No caso da cevada, há muitos produtores na região Sul do país. O único problema é com o clima instável da região, que pode levar a uma queda na oferta de um período para outro. A AmBev possui um controle de toda a cadeia de produção, com contratos de exclusividade aos moldes dos usados no setor de carnes, com fábricas de malte próximas aos centros produtores de cevada, como a fábrica de malte de Passo Fundo, Estado do Rio Grande do Sul.

As cervejarias artesanais compram poucos ingredientes, alguns desses, como o lúpulo, são especiais e podem elevar o poder de barganha do fornecedor. No geral, os produtores de insumos especiais possuem limitada pressão sobre o preço e o poder deles pode ser considerado baixo.

#### 4.5 - Poder dos Compradores

Uma vez que as cervejarias produzem

os seus produtos, eles são vendidos aos atacadistas, que transportam, armazenam e vendem para restaurantes, bares e hotéis. A AmBev é um caso à parte, pois ela controla todo o seu sistema de distribuição com uma frota de mais de três mil caminhões.

A consolidação entre os distribuidores e os atacadistas tem sido crescente nos últimos 15 anos, principalmente no sistema Coca-Cola, que é usado pela Heineken Brasil. Existem cerca de 2.500 atacadistas no Brasil (NIELSEN, 2012) e eles são fidelizados e focados numa região específica. Por causa da concentração de mercado excessiva das quatro grandes empresas, pode parecer que os atacadistas possuem pouco poder. Entretanto, atacadistas regionais tendem a dominar o mercado e proporcionar às cervejarias acesso facilitado a supermercados e bares e, enfim, ao consumidor final.

Com um *market share* limitado e várias empresas competindo, as cervejarias artesanais experimentam poder de barganha do comprador ainda maior do que as grandes do segmento. Os atacadistas tendem a representar uma das grandes cervejarias e possuem conhecimento sobre a demanda e preferências dos consumidores. Cervejas especiais das grandes empresas competem com cervejas artesanais. Por causa do controle sobre o acesso ao consumidor e competição dentro do segmento por espaço nas prateleiras, o poder dos compradores é alto.

### 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo procurou evidenciar a concentração e competitividade da indústria de cervejas do Brasil. Os resultados apontam para um mercado altamente concentrado em poder das quatro firmas com índice de Herfindahl de aproximadamente 0,50 - um oligopólio altamente concentrado. As estimativas demonstraram que a concentração se tornou mais elevada no período posterior à criação da AmBev.

O modelo de Cinco Forças de Porter, juntamente com a Rede de Valor, agregou mais cinco fatores que devem ser levados em consideração numa análise de competitividade do segmento. Existe crescente demanda por bens substitutos, por exemplo, o vinho, no entanto, a preferência nacional, em partes por causa das altas



temperaturas do Brasil, é a cerveja (WOLFF, 2010). O poder de compradores é variável, ou seja, depende da conjuntura financeira internacional, pois a principal matéria-prima da cerveja - o lúpulo - é importada. Há pouca concentração no segmento de fornecedores. O grau de rivalidade é de nível médio a alto para esta indústria em todos os segmentos.

Os investimentos em equipamentos, pavilhões, insumos e processos é um entrave à entrada na categoria de cervejarias grandes. Já no caso das cervejarias menores, ainda existem barreiras à entrada, no entanto elas são substancialmente mais baixas, devido ao aumento de demanda por cervejas artesanais. Apesar de esse segmento possuir vendas menores, a alta fragmentação o torna muito atrativo para um investidor com poucos recursos.

No geral, a atratividade do segmento de cerveja do Brasil - um resumo das forças e das ameaças - depende de um bom planejamento estratégico em termos de investimento e localização. A região Nordeste se configura como uma boa oportunidade de investimento, assim como o

segmento *premium*. A demanda neste segmento é crescente, aliada à mudança de paladar e ao aumento de renda do consumidor. O ato de produzir um produto local ou regional torna-se dependente da criação de uma identidade (marca). Por fim, pode-se dizer que a atratividade do segmento como um todo é média e a competitividade é baixa.

As limitações para o estudo encontram-se na pequena quantidade de dados desagregados sobre as cervejarias, as marcas dos produtos, mercados e sistemas de distribuição. Utilizou-se para este artigo dados do instituto de pesquisas Nielsen liberados para a área de estudos acadêmicos - participação de mercado das principais empresas do segmento.

Verifica-se que os dados desagregados por marcas de cerveja, estados brasileiros e mensais não estão ao alcance de todos. Para tanto, deve-se englobar os impactos de custos de transação, inovações, economia de escala mínima e escopo, diferenciação de produtos em detalhes e questões regionais que afetam a preferência do consumidor.

## LITERATURA CITADA

BESANKO, D. et al. **Economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BIKKER, J. A.; HAAF, K. Competition, concentration and their relationship: an empirical analysis of the banking industry. **Journal of Banking e Finance**, Philadelphia, Vol. 26, Issue 11, pp. 2191-2214, 2002.

BJØRNSTAD, J. Ø.; NORMANN, C. A. Beer industry global analysis, study of big four companies (ABInbev, SABMiller, Heineken and Carlsberg), 2011. **Slideshare**, San Francisco, 9 Aug. 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/cadeler/beer-industry>>. Acesso em: 5 fev. 2013.

BRANDENBURGER, A.; NALEBUFF, B. **Co-opetition**: a revolutionary mindset that combines competition and cooperation. New York: Doubleday, 1996. 304 p.

CAMARGOS, M. A.; BARBOSA, F. V. Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 2, p. 206-220, 2009.

CAMAROTTO, M. Petrópolis investe R\$ 1,8 bi no Nordeste para desbancar a Schin. **Valor Econômico**, São Paulo, 24 ago. 2012. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/2802790/pepolis-investe-r-18-bi-no-nordeste-para-desbancar-schin>>. Acesso em: fev. 2013.

COELHO JUNIOR, L. M. et al. Analysis of the brazilian cellulose industry concentration (1998-2007). **Revista Cerne**, Lavras, v. 16, n. 2, p. 209-216, abr./jun. 2010.

CYSNE, R. P. et al. Demanda por cerveja no Brasil: um estudo econométrico. **Pesquisa e Planejamento Econômico**, Rio de Janeiro, v. 31, n. 2, p. 249-268, ago. 2001.

FERRARI, V. **Mercado de cervejas no Brasil**. 2008. 115 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil, 2008.

FERREIRA, S. J.; GOMES, M. F. M. Ajustamentos nas agroindústrias de biscoitos e massas alimentícias no Brasil, 1995-2002. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Goiás, v. 44, n. 1, p. 79-97, 2006.

GUERRIERO, I. R. Uso de modelos de simulação de fusões horizontais na análise antitruste: revisitando o caso AmBev. In: ENCONTRO NACIONAL DE ECONOMIA, 36., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPEC, 2008.

GRUNDY, T. Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model. **Strategic Change**, Hoboken, Vol. 15, Issue 5, pp. 213-229, 2006.

HENRY, A. **Understanding strategic management**. 2. ed. London: Oxford, 2011. 472 p.

HILL, C. W. L.; JONES, G. R. **Essentials of strategic management**. 2. ed. Mason: Cengage Learning, 2009.

MEIO E MENSAGEM. **Maiores anunciantes 2011**. São Paulo: Meio e Mensagem, 2011. Disponível em: <<http://www.meioemensagem.com.br/home/indicadores/2012/05/28/Maiores-anunciantes-2011/fileBinary/MM%20Especial%20A&A%20300maiores.pdf>>. Acesso em: fev. 2013.

NIELSEN. **Kit para a imprensa e universidades, 2012**. São Paulo: NIELSEN, 2012. Disponível em: <<http://br.nielsen.com/press/index.shtml>>. Acesso em: fev. 2013.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C.; ARAGÃO, L. A. Fusões e aquisições sob a perspectiva da vantagem competitiva: o caso da perdigão agroindustrial S.A. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 9, n. 24, p. 91-108, maio/ago. 2007.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 376 p.

QUINTELLA, R. H.; COSTA, M. A. O setor de telefonia móvel do Brasil após o SMP: as estratégias das operadoras de telefonia e a convergência fixa-móvel. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 123-150, 2009.

RESENDE, M.; BOFF, L. Concentração industrial. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs.). **Economia industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

RIBEIRO, R.; GARCIA, M. M.; CASAS, A. L. L. Estratégia e vantagem competitiva no mercado brasileiro de telecomunicações: um estudo de casos múltiplos para o período de 1999 a 2007. **Revista de Gestão**, São Paulo, v. 17, n. 3, p. 297-312, 2010.

ROCHA, F. Dinâmica da concentração de mercado na indústria brasileira, 1996-2003. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 19, n. 3, p. 477-498, 2010.

SEIXAS, R. N. L. **Diferenciação de produtos e concentração: um estudo sobre a indústria cervejeira no Brasil**. 2002. 68 p. Dissertação (Mestrado em Economia) - Programa de Pós-Graduação em Economia, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2002.

SIQUEIRA, P. H. L.; CASTRO JUNIOR, L. G. Fusões e aquisições das unidades produtivas e da agroindústria de cana-de-açúcar no Brasil e nas distribuidoras de álcool hidratado etílico. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, Goiás, v. 48, n. 4, p. 709-735, 2010.

STEIN, H. D. Literature overview on the field of co-opetition. **Verlas: Teorija ir Praktika**, Vilnius, Vol. 11, Issue 3, pp. 256-265, 2010.

THEIL, H. **Economics and information theory**. Amsterdam: North Holland, 1967.

TORRES, R. P.; SOUZA, M. A. F. A dinâmica do mercado farmacêutico segundo o modelo de estratégias de Porter. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 3, 2010.

TUROLLA, F. A.; LOVADINE, D.; OLIVEIRA, A. V. M. Competição, colusão e antitruste: estimação da conduta competitiva de companhias aéreas. **Revista Brasileira de Economia**, Rio de Janeiro, v. 60, n. 4, p. 425-459, 2006.

WOOD JUNIOR, T.; CALDAS, M. P. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. **Revista Brasileira de Administração**, Brasília, v. 47, n. 3, p. 1-13, 2007.

WOLFF, A. J. **Como marca, o comportamento do consumidor e o preço influenciam a participação de mercado:** um estudo sobre o mercado de cerveja. 2010. Dissertação (Mestrado), Instituto de Pesquisa e Ensino, São Paulo, 2010.

ZUINI, P. Bamberg: o desafio de ser microcervejero no Brasil, 2011. **Exame**, Rio de Janeiro, jun. 2011. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-desafio-de-ser-microcervejero-no-brasil>>. Acesso em: fev. 2013.

### **ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE DO SEGMENTO DE CERVEJA DO BRASIL, 1997-2012**

**RESUMO:** *Objetiva-se neste trabalho analisar a competitividade das empresas do segmento de cerveja do Brasil entre 1997 e 2012 por meio dos modelos das Cinco Forças de Porter e Rede de Valor, de Brandenburger e Nalebuff. Primeiramente, trabalha-se com as medidas de concentração para análise da competitividade do segmento. Depois, realiza-se uma investigação das forças competitivas. Os índices de Herfindahl e de Theil indicam que essa indústria é altamente concentrada. Ela caracteriza-se por um oligopólio altamente concentrado e a tática de competição principal é feita por meio de marketing e diferenciação de produtos. As condutas desleais e anticompetitivas sustentam a hipótese de que a empresa líder do segmento exercite a sua posição dominante.*

**Palavras-chave:** cinco forças, índices de concentração, rede de valor e indústria da cerveja.

### **COMPETITIVENESS ANALYSIS OF THE BEER INDUSTRY IN BRAZIL, 1997-2012**

**ABSTRACT:** *The aim of this study was to analyze the competitiveness of the beer industry in Brazil between 1997 and 2012 using Porter's Five Forces and Brandenburger and Nalebuff's Value Net models. First, we work with concentration measures to analyze this industry's competitiveness, then we investigate its competitive forces. The Herfindahl and Theil indices indicate that this industry is highly concentrated. Characterized as a highly concentrated oligopoly, its main competition tactics are marketing and product differentiation. Unfair and anti-competitive practices support the hypothesis that the leading firm of the industry exercises its domineering position.*

**Key-words:** five forces, concentration index, value net, beer industry.

---

Recebido em 09/03/2014. Liberado para publicação em 02/09/2014.