

ANÁLISE GEOECONÔMICA DAS ESTRATÉGIAS PRODUTIVAS DAS GRANDES E PEQUENAS EMPRESAS CERVEJEIRAS NO BRASIL

Goeconomic analysis of the productive strategies of the large and small brewing companies in Brazil

Silvia Cristina Limberger*
Carlos José Espíndola**

***Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE / Francisco Beltrão, Paraná**
sillimberger@gmail.com

****Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC / Florianópolis, Santa Catarina**
cje@cfh.ufsc.br

RESUMO

O setor cervejeiro constitui um oligopólio competitivo, no qual as barreiras à entrada de novas empresas são flexíveis, permitindo a existência de empresas marginais, no mercado dominado por empresas líderes. Dessa forma, esse trabalho tem por objetivo entender quais são as estratégias técnico-produtivas, organizacionais e territoriais do setor cervejeiro brasileiro em um ambiente dominado por oligopólios, mas com a presença significativa de microcervejarias. A grande empresa cervejeira tem suas estratégias relacionadas à redução dos custos de produção em escala por meio da modernização do parque produtivo, à organização no sistema de distribuição e à diversificação de seu portfólio, o qual é composto por cervejas tradicionais e especiais, fabricadas no país, e cervejas importadas de diversos tipos. A microcervejaria tem seu mercado determinado pela faixa de renda e suas principais estratégias são relacionadas à agregação de valor ao produto. Esse tipo de empresa dedica-se ao estabelecimento de uma fábrica enxuta em capital físico e humano, mas intensiva em conhecimento, pois seu foco é a inovação em produtos. Essa análise é guiada pela teoria da acumulação de capital em Marx que entende o modo de produção capitalista como um processo orgânico e evolutivo e desse modo, a formação de economias de oligopólio como uma tendência do próprio processo de desenvolvimento do capital. Nesse processo, a eficiência econômica é abordada por meio do pensamento schumpeteriano, que compreende o mercado como um ambiente de seleção e a seleção das inovações como a mais importante função socioeconômica dos mercados, sendo a dinâmica inovativa a principal estratégia da concorrência.

Palavras-chave: Indústria cervejeira. Concorrência. Economia de oligopólio. Microcervejaria.

ABSTRACT

The brewing sector constitutes a competitive oligopoly, in which barriers to entry of new companies are flexible, allowing the existence of marginal companies in the market dominated by leading companies. Thus, this work aims to understand the technical-productive, organizational and territorial strategies of the Brazilian brewing sector in an environment dominated by oligopolies, but with the significant presence of micro-breweries. The large brewing company has its strategies related to the reduction of production costs by means of the modernization of the productive park, the organization in the distribution system and the diversification of its portfolio, which is composed of traditional and special beers made in the country. And imported beers of various types. Microbrewery has its market determined by the income range and its main strategies are related to the aggregation of value to the product. This type of company is dedicated to the establishment of a lean factory in physical and human capital, but intensive in knowledge, since its focus is the innovation in products. This analysis is guided by the theory of capital accumulation, in Marx, that understands the capitalist mode of production as an organic and evolutionary process and thus the formation of oligopoly economies as a trend of the capital development process itself. In this process, economic efficiency is approached through Schumpeterian thinking, which comprises the market as a selection environment, and the selection of innovations as the most important socioeconomic function of the markets, with innovative dynamics being the main competition strategy.

Keywords: Brewing industry. Competition. Economy of oligopoly. Microbrewery.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo analisar as estratégias competitivas das grandes e pequenas empresas cervejeiras no Brasil, no que diz respeito às estratégias de escala e escopo e àquelas ligadas à inovação em processos e produtos, no período de 2000 a 2014/2015. Busca-se identificar as transformações nas estratégias das cervejarias, as quais intensificaram suas economias de escala, mas, também, investiram na pesquisa para desenvolver novos tipos de cervejas. Examina-se, ainda, o desempenho de microcervejarias como empresas inovadoras na produção e na formulação de estratégias relacionadas à produção e distribuição dos produtos.

Tais objetivos fazem parte de um questionamento maior que deu origem a tese de doutorado, na qual nos intrigava o fato do surgimento de pequenas empresas cervejeiras, sejam elas microcervejarias ou cervejarias artesanais, diante do mercado dominado por oligopólios. Neste trabalho, abordar-se-á a etapa da investigação dedicada à análise das estratégias, tanto das empresas oligopolistas, quanto daquelas com uma fatia pequena do mercado, visto que a tese trás a discussão muito mais ampla e histórica do setor cervejeiro, das teorias de formação de oligopólios e das dinâmicas contemporâneas de reprodução do capital.

Dessa forma, a teoria que embasa a discussão, que aqui se coloca, é interessada na formação de grandes empresas capitalistas como lei orgânica do capital, mas também na existência de pequenas empresas com uma fatia pequena do mercado, as quais não atingem lucros extraordinários e são chamadas de empresas marginais. Segundo Steindl (1983), são consideradas empresas marginais aquelas empresas que trabalham com processos pouco eficientes e, desse modo, com custos médios elevados. Tais empresas obtêm menores taxas de lucros, podendo obter lucros normais ou lucro líquido zero, os quais apenas cobrem as despesas, não apresentando qualquer excedente. Esses lucros podem variar um pouco em função da diferenciação de produtos, mas serão sempre lucros normais.

No caso da indústria cervejeira, nem sempre as empresas marginais apresentarão processos tecnológicos defasados, a exemplo as cervejarias Wäls, de Belo Horizonte/MG, e da Colorado de Ribeirão Preto/SP, as quais criaram duas das cervejarias mais modernas da América Latina. Entretanto, consideram-se empresas marginais as microcervejarias fabricantes de cervejas de alto valor agregado e as cervejarias regionais, as quais produzem cerveja de baixo custo para fazer concorrência às cervejas mais baratas dos grandes grupos, sobretudo, no mercado regional, pois essas atingem de 1% a 5% do mercado nacional, dependendo do movimento das empresas líderes. A distinção de tamanho por quantidade produzida entre a grande e a pequena empresa cervejeira no Brasil é brutal. A Ambev, por exemplo, produziu em 2015 cerca de 165 milhões de hectolitros de cerveja; a Kirin Brasil 32.500 milhões; a Petrópolis 21.800 milhões e a Heineken Brasil 10.000 milhões, ao passo que, somente as maiores microcervejarias possuem capacidade produtiva para um milhão de hectolitros, a maior parte delas, produz até cinquenta mil.

Como aporte teórico, a pesquisa tem como base Marx em sua teoria sobre o desenvolvimento do capitalismo, sob a lógica da concentração e da centralização de capital, e por consequência, a formação do lucro oligopolista. Conforme Marx (1985), a centralização completa a tarefa da acumulação, capacitando o capitalista industrial a ampliar a escala de suas operações. O aumento do tamanho dos estabelecimentos individuais constitui o ponto de partida para uma organização mais vasta do trabalho cooperativo com transformações progressivas de processos de produção isolados e rotineiros em processos de produção socialmente combinados e cientificamente organizados. Entretanto, Steindl (1990), justifica a permanência da pequena empresa frente a superioridade do grande capital, com o fato de que essa pode permanecer no mercado por longo tempo, pois o crescimento da empresa líder demanda tempo. O sucesso da pequena empresa pode estar relacionado ao custo de transporte e de mão-de-obra por estar localizada em regiões estratégicas, às individualidades dos produtos atribuídas pelo consumidor, ou a fatores irracionais como força do hábito e desconhecimento, ou mesmo a preguiça de mudar. Ainda conforme

Schumpeter (1982), as novas combinações estão corporificadas em novas empresas, que em geral, não surgem das antigas, mas começam a produzir ao seu lado.

Para além da base teórica, este trabalho traz informações levantadas em fonte primária, por meio do Trabalho de Campo no Brasil e na Espanha no período de 2013 a 2015¹. A pesquisa de campo realizou-se em feiras, festivais e visitas nas fábricas de cerveja, onde além de conhecer a estrutura produtiva, foi realizada entrevista com gerente de produção, gerente de marketing, mestre cervejeiro e empresário/proprietário.

A pesquisa seguiu na XIII Feira Nacional da Tecnologia em Cerveja, em 2013 em São Paulo; no Festival Brasileiro da Cerveja, em 2014 em Blumenau/SC; no *Barcelona Beer Festival*, em 2015 em Barcelona e na *Feria de Cervezas Artesanas del Poblenu*, também em 2015 em Barcelona. Os dados de visitas são oriundos das pesquisas nas fábricas da Bohemia/Ambev e Petrópolis em Petrópolis/Rio de Janeiro; da Kirin-Brasil em Itú/São Paulo; da Indústria Nacional de Bebidas - INAB em Toledo/Paraná; da Insana em Palmas/Paraná; da Seasons, Tupiniquim, Lagom e Irmãos Ferraro em Porto Alegre/Rio Grande do Sul e da Mahou-San Miguel, em Alovera/Castilla La Mancha.

Como fonte secundária, dados referentes a números e valores foram selecionados na Revista Exame, no Jornal Valor Econômico e na Revista de Cerveja, em especial, por trazer em cada edição, a entrevista com um empresário microcervejeiro.

O mercado cervejeiro brasileiro forma uma situação de oligopólio². É composto por empresas líderes no mercado nacional e internacional. A Ambev, subsidiária da AB InBev no Brasil, detinha em 2015 cerca de 60% do mercado do país; seguida pela cervejaria Petrópolis – de capital nacional, com 11,3%; da Kirin Brasil com 10,8% e da Heineken com 8,4%, somando 98,4% do mercado. Entretanto, tais empresas oligopolistas compõem o mercado cervejeiro juntamente com empresas marginais, as quais juntas em 2015, respondiam por cerca de 1,6% do mercado nacional³.

As microcervejarias começaram a aparecer no Brasil em meados dos anos 90, por meio da produção de cervejas especiais, que abasteciam determinado mercado existente apenas pela importação de bebidas em pequena quantidade e preços elevados, criando assim, um mercado praticamente inexistente. Esse mercado, das cervejas especiais, veio tornando-se interessante para a grande empresa, a qual necessita sucessivamente realizar novos investimentos para manter a taxa de lucro crescente⁴. A entrada da grande empresa nesse segmento ocorreu por meio da aquisição de importantes microcervejarias do mercado nacional. Essas são empresas inovadoras, que trazem como estratégia central a imitação e a criação de novos produtos⁵.

O trabalho está dividido em três sessões a parte da introdução e da conclusão. Na primeira, trata-se de algumas estratégias relacionadas com as vantagens da produção de escala e de escopo. Na segunda, trata-se dos investimentos em processos produtivos, e, na terceira, da diversificação e diferenciação de produtos, que pode ser pensada através da criação radical de um novo produto, ou mesmo por modificações incrementais, como por exemplo, uma mudança de embalagem, que podem trazer mudanças na distribuição e no consumo. Entende-se que a separação dos temas é realizada para uma melhor compreensão do leitor, mas que os elementos se relacionam entre si.

2. ESTRATÉGIAS DE ESCALA E ESCOPO

Parte-se das economias de escala como um poderoso mecanismo para entender o processo de produção de mercadoria no sistema de oligopólios. Nesse processo, a acumulação de capital aparece de um lado, através da concentração do capital, e de outro da repulsão recíproca entre os capitais individuais, ou seja, da concorrência. Não se trata mais da concentração simples dos meios de produção e de comando sobre o trabalho o qual significa acumulação, mas sim a concentração de capitais já formados, ou seja, da expropriação de capitalista por capitalista, a transformação de muitos capitais pequenos em poucos grandes capitais. Essa é a centralização de capital (MARX, 1980b).

As economias de escala são obtidas de acordo com o aumento do volume de um produto ou serviço em um único complexo de instalações, o que diminui o preço da produção e da distribuição. Logo, as economias de escopo ou de produção e distribuição conjunta, ocorrem quando em um único complexo de instalações se produz mais de um produto ou serviços (CHANDLER, 1998). As mudanças ocorridas nas economias de escala e escopo resultam dos diferentes tipos de tecnologias de produção e distribuição e das diferenças no tamanho e na localização dos mercados.

Na indústria cervejeira, a tecnologia de envasamento foi uma das principais responsáveis pela formação de economias de escala, no final do século XIX, pois criou processos produtivos que operam com velocidades muito superiores aos anteriores. Assim como, também, foi responsável pela diminuição do tamanho médio das fábricas com a intensificação da automação dos processos produtivos (BANDES, 2004).

Nos Estados Unidos, se encontra a maior fábrica de cerveja do mundo, pertencente à cervejaria norte-americana Coors (Molson-Coors), que possui capacidade produtiva para cerca de 30 milhões de hectolitros de cerveja por ano. Na Europa, a maior fábrica de cerveja é da Heineken, em Zoeterwoude/Holanda, a qual possui capacidade de produção de dez milhões de hectolitros por ano e emprega 1.600 operários (GARCÍA *et al.*, 2013)⁶.

No Brasil, a Ambev investiu pesadamente no aumento da capacidade produtiva das fábricas, concentrando a produção nas unidades melhor localizadas em cada grande região do país. A empresa também aumentou a escala de armazenamento da mercadoria e dos centros logísticos, os quais foram aproximados das fábricas (LIMBERGER, 2016).

A última unidade produtiva inaugurada pela Ambev foi em 2015, em Ponta Grossa/PR, com capacidade de produção de 4,6 milhões de hectolitros de cerveja e de 2,4 milhões de refrigerante. As maiores fábricas do grupo estão em Sete Lagoas/MS, com capacidade produtiva de 9,3 milhões de hectolitros, e, em Claras do Sul/Viamão/RS, com capacidade de 9,9 milhões.

Somente as maiores empresas podem aplicar determinados métodos, não somente métodos técnicos, mas, também, métodos de organização e somente elas podem atingir economias de escala. Essas economias resultam do aumento da unidade produtiva e são redutoras do custo unitário de produção (STEINDL, 1990). Quanto maior é a quantidade, máxima possível, a ser produzida por cada empresa, maior é o custo fixo total e menor é o custo direto unitário, ou seja, as empresas maiores são as mais eficientes, produzindo a um custo unitário menor do que as pequenas empresas que possuem um menor custo fixo total de produção (BARAN, 1984).

Na indústria cervejeira, as vantagens das economias de escala são alcançadas na produção, na compra da matéria-prima e na venda do produto. A Ambev, por exemplo, possui sua própria fonte de matéria-prima: duas maltarias no Sul do Brasil, com capacidade para processar 200 mil toneladas de malte por ano; duas fábricas no Uruguai, com capacidade para 240 mil toneladas e uma na Argentina para produção de 200 mil toneladas. Na Espanha, as cervejarias Estrella Damm e Mahou-San Miguel, que atingem economias de escala também possuem suas próprias maltarias⁷.

A Heineken possui uma única unidade de maltaria na Bélgica, que abastece sua fábrica na Holanda. Na Espanha, possui acordos de aquisição de suprimentos com 2.196 empresas fornecedoras, das quais 94% são empresas espanholas, entretanto, verticalizou-se na distribuição de seus produtos. Nos últimos anos, o grupo tem investido no transporte marítimo, construindo seu próprio porto na Holanda. A empresa faz a gestão do transporte em primeira escala, ou seja, até que a bebida chegue ao país ou região consumidora, logo, a distribuição até o estabelecimento final (supermercados, bares, restaurantes, etc.) é realizada por terceiros (GARCÍA *et al.*, 2013).

Além disso, a indústria cervejeira se insere no conceito de economias de escopo, por produzir diversos tipos de produtos: cervejas, refrigerantes, sucos, energéticos e destilados, e, em alguns poucos casos, envasar água. No entanto, tais produções são realizadas em células distintas com diferentes equipamentos e matérias-primas. O benefício dessa produção de escopo está nos custos de transição e na distribuição, ao passo que a troca de bens e serviços de uma unidade

operacional para a outra ocorre com maior eficiência, assim como a utilização dos recursos físicos e humanos dentro da unidade.

Até mesmo a produção de diferentes tipos de cervejas, pode ser evitada em uma unidade produtiva para impedir o dispêndio de tempo e recursos na lavagem do maquinário. A estratégia da Mahou San Miguel, por exemplo, é utilizar a mesma cozinha para produção de diferentes tipos de mostos e diferentes linhas de envase - A fábrica em Alovera conta com duas cozinhas e 12 linhas de envase. Outro fator que impossibilita a produção de cervejas diferentes na mesma unidade produtiva é a quantidade produzida. A cerveja especial, produzida pelos grandes grupos, possui sua própria unidade produtiva.

As pequenas cervejarias não atingem economias de escala nem de escopo, embora algumas busquem estabelecer a popularização da marca. Tais empresas, que possuem pequenas fábricas de produtos diferenciados, precisam encontrar outras formas de tornar viável a compra da matéria-prima e a venda de suas mercadorias.

Marcelo Carneiro, da cervejaria Colorado, por exemplo, conta que nos anos 90 a empresa comprava no exterior um *container* fechado com todos os ingredientes necessários para a produção de um ano (REVISTA DA CERVEJA, 2012). No entanto, com a expansão das microcervejarias e a demanda de novos insumos, surgiram no país diversas empresas importadoras, dentre elas a WE Consultoria e a própria empresa de malte Cooperativa Agrária. Algumas cervejarias também se dedicaram à importação e à venda de matérias-primas, como a Bodebrown de Curitiba/PR, por exemplo⁸.

A estratégia de um grupo de microcervejarias de Porto Alegre foi se instalarem na mesma área industrial. A primeira empresa foi a Seasons, a qual se instalou no bairro Anchieta, em 2010, depois vieram outras, como a Tupiniquim, a Irmãos a Ferraro, a Lagom e a Abadessa. Atualmente, o bairro conta com 13 microcervejarias. Os motivos que levaram às empresas a se instalarem aos arredores da Seasons diz respeito, dentre outros fatores, à compra da matéria-prima. No mercado nacional, a maltaria Agromalte/Agrária só entrega mercadoria em carretas fechadas de 10 toneladas, desse modo, as empresas dividem os insumos. Neste ano, em decorrência do aumento do consumo de malte em Porto Alegre, a Agromalte passou a enviar duas carretas por mês para abastecer as microcervejarias da capital. A proximidade das empresas também gera estratégias de vendas, as quais são realizadas pela RM Logística, mas, também, por outras distribuidoras e por organização própria, além da facilidade na troca de informações e a realização de eventos para divulgação dos produtos (PESQUISA DE CAMPO NA MICROCERVEJARIAS SEASONS; LAGOM; TUPINIQUIM E IRMÃOS FERRARO/PORTO ALEGRE, 2014)⁹.

A distribuição é uma das principais dificuldades das microcervejarias, pois, em geral, elas não são capazes de gerar a quantidade necessária de produtos para permitir a plena utilização da capacidade de vendas. Dessa forma, realizam as vendas por meio de transporte próprio no mercado local e de transportadoras nos outros estados e em regiões mais distantes da fábrica. Ainda é preciso levar em consideração que as cervejas não filtradas e/ou pasteurizadas precisam de transporte refrigerado.

A microcervejaria Insana de Palmas/PR, por exemplo, possui um acordo com a distribuidora Cantu Alimentos, de Pato Branco/PR, que detém 20% da marca e realiza o transporte dos produtos da microcervejaria na Região Sudeste e Nordeste. No Paraná, a empresa possui logística e distribuição própria (PESQUISA DE CAMPO NA MICROCERVEJARIA INSANA/PALMAS, 2014).

As microcervejarias mais progressistas visualizam a ampliação da produção com a consolidação de uma cerveja que tomará a posição de carro-chefe, geralmente a *Pilsen*, assim como a variação do portfólio de produtos, entretanto são as empresas líderes que vão atuar em todas as categorias: cervejas tradicionais, especiais de alto valor agregado e *Premium* importadas. Conforme Penrose (2006), a produção em escala coloca a empresa que investe na diferenciação de produtos

em um patamar superior, seja pela capacidade de realizar o lucro e reinvestir ou pela experiência e conhecimento que perpassam a produção, a distribuição e ao mercado.

Conforme Chandler (1998) a grande empresa possui um setor de vendas que torna mais seguro conquistar e manter uma fatia do mercado suficientemente grande para garantir vantagens de custo em função à escala. Além disso, as empresas passaram a treinar pessoal para anunciar, vender, e manter o prazo de entrega dos produtos. A organização do setor de compras, com agentes qualificados e especializados nos produtos da empresa permite melhor negociação além da redução de custos comprando grande quantidade de matéria-prima diretamente do fabricante.

No entanto, a pequena empresa cervejeira apresenta algumas vantagens que podem anular algumas desvantagens com relação à grande. A primeira está relacionada ao estoque de matéria-prima e do produto final, visto que a microcervejaria é uma fábrica enxuta. A sala de matérias-primas, em geral, é repostada a cada sete dias e pelo fato da produção ser realizada somente por encomendas, diferentemente da grande empresa, a mercadoria é despachada da fábrica logo que é produzida, não havendo a necessidade de grandes espaços para estocá-la. Na microcervejaria Seasons, por exemplo, a mercadoria permanece na fábrica no período de 1 a 3 dias.

A microcervejaria bem equipada ainda tem custos mínimos na administração, porque emprega pequeno contingente de mão-de-obra e pode dispor de atendimento diferenciado, por exemplo, a realização de serviços de entrega de chope no mercado local e regional a qualquer hora, assim como fazem as microcervejarias Bierland, Dalla, Providência, Insana e Lassbeer (PESQUISA DE CAMPO NO FESTIVAL BRASILEIRO DA CERVEJA/BLUMENAU, 2014)¹⁰.

3. ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO NOS PROCESSOS PRODUTIVOS

As economias de escala e escopo pressupõem a organização e extensão das fábricas, o que pode ser observado nos investimentos realizados pelas empresas líderes. Nos últimos cinco anos, a Ambev, subsidiária da AB InBev no Brasil e América Latina, realizou uma série de investimentos na construção de novas fábricas; no aumento da produção de fábricas existentes; na incorporação de novos equipamentos, sobretudo, equipamento de envase da cerveja em novas embalagens e na organização logística. Entre 2010 a 2014, a empresa investiu cerca de R\$ 12,6 bilhões, conforme Revista Exame (2015b).

No Sudeste, em 2011, as filiais de Sete Lagoas/MG, Piraí/RJ e Guarulhos/SP foram ampliadas com investimento de R\$ 1,2 bilhão (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV, 2013). Em São Paulo, o investimento foi aplicado em uma nova linha de produção de garrafas de um litro e no aperfeiçoamento das operações logísticas; em Sete Lagoas foi construída uma nova área de produção de cerveja elevando a capacidade produtiva para 9,3 milhões de hectolitros por ano (REVISTA EXAME, 2011a); e, em Piraí o investimento visou ampliar a capacidade produtiva e diversificar o portfólio da fábrica.

Em Piraí, a produção passou para sete milhões de hectolitros de bebidas por ano, isso devido ao investimento na aquisição de uma nova linha de envase em garrafa de 600 ml e 300 ml (com capacidade para envasar 60 mil garrafas por hora). Foi criada uma nova linha de brasagem para líquido e o aumento da capacidade da estação de tratamento de água e das áreas de xaroparia (REVISTA EXAME, 2011b).

Em 2012, o grupo destinou R\$ 550 milhões para construção de uma nova fábrica em Uberlândia/MG, com capacidade para 5,8 milhões de hectolitros. Em 2015, a Ambev aplicou, ainda, R\$ 25 milhões nessa fábrica para aumentar a eficiência operacional. Assim que a fábrica foi reestruturada a unidade produtiva em Gama/Distrito Federal, com capacidade para 400 mil hectolitros por ano foi desativada. Sua demanda foi incorporada pelas fábricas de Uberlândia e de Anápolis/GO que, juntas, têm capacidade para produzir 13,8 milhões de hectolitros de bebidas por ano (REVISTA EXAME, 2015b).

Na região Centro-Oeste, os investimentos vinham sendo realizados no aperfeiçoamento da logística e na dinâmica da distribuição das fábricas e dos centros de distribuição. Desde 2010, a Ambev investiu R\$ 448,6 milhões em expansão e modernização da fábrica de Anápolis (Cebrasa). Atualmente, a fábrica conta com capacidade para produzir oito milhões de hectolitros de bebidas por ano, com cerca de 800 funcionários (REVISTA EXAME, 2015b).

No Nordeste, os investimentos na otimização do processo produtivo das fábricas de Aquiraz/CE, Aracajú/SE, Natal/RN, Cabo de Santo Agostinho/PE, Itapissuma/PE e São Luiz/MA somaram R\$ 851 milhões nos anos de 2012 e 2013, (VALOR ECONÔMICO, 2012a).

Em 2014, a Ambev inaugurou sua maior fábrica nas regiões Norte e Nordeste do país, em Itapissuna/PE, com investimento de R\$ 725 milhões. A capacidade de produção da fábrica passou a oito milhões de hectolitros de cerveja e refrigerante por ano. Com a construção dessa fábrica a de Natal foi desativada (REVISTA EXAME, 2014).

Em 2015, cerca de R\$ 400 milhões foram investidos na ampliação dessa fábrica em Itapissuna, constituindo-se na primeira fábrica do Nordeste a envazar cerveja em embalagem *long neck* (Budweiser, Stella Artois e Skol Senses). Novas operações de logística também foram criadas nessa unidade, concentrando toda a distribuição do grupo nessa região (VALOR ECONÔMICO, 2015c).

Em 2011 e 2012, os investimentos da Ambev foram de R\$ 48 milhões para ampliação e modernização e organização da logística das fábricas do Norte do país (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV, 2013). Em 2013/2014, o grupo investiu R\$ 71 milhões para o aumento da capacidade da fábrica no Amazonas, que passou a ser de 2.185 milhões de hectolitros. O investimento consiste na aquisição de novas linhas de envase para dois novos tipos de embalagens de cerveja: a lata 473 ml para a marca Skol e os pacotes com 18 e 24 latas para as cervejas Skol e Brahma (REVISTA EXAME, 2010b).

Na região Sul foi investido R\$ 124 milhões nas linhas de produção e laboratório da Maltaria Navegantes/RS, e, no melhoramento do sistema operacional como a troca de equipamentos e ampliação da área de armazenagem da filial de Sapucaia/RS, em 2012 (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV, 2013). Em 2010, foram investidos R\$ 152 milhões na ampliação da filial de Águas Claras do Sul/Viamão/RS. A capacidade produtiva foi ampliada de 7,6 milhões de hectolitros para 9,9 milhões de hectolitros por ano, com a duplicação da área de fabricação de processamento da cerveja, implantação de nova linha de envase em lata e aumento da capacidade de envase em embalagem de litro (REVISTA EXAME, 2010a).

Em 2012, foi inaugurada a maltaria de Passo Fundo/RS, iniciada em 2010 com investimento de R\$ 200 milhões. O investimento contou com o aumento da área plantada de cevada que passou de 55 mil para 65 mil hectares (VALOR ECONÔMICO, 2012b).

Em 2013, a Ambev iniciou investimento de R\$ 1 bilhão na cidade de Ponta Grossa/PR, na construção de uma nova fábrica de cerveja. A fábrica foi construída em uma área de 2,6 milhões de metros quadrados e a empresa contou com redução na base do cálculo do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) (REVISTA EXAME, 2013). A unidade produtiva foi inaugurada em 2015 com capacidade de 4,6 milhões de hectolitros de cerveja. A construção dessa fábrica permitiu o fechamento da unidade de Curitiba com capacidade para 960 mil hectolitros por ano (VALOR ECONÔMICO, 2015b).

Os outros grandes grupos do mercado nacional também realizaram investimentos. O grupo Petrópolis expandiu-se para o Nordeste com a construção de uma nova fábrica em Alagoinhas/BA, com investimento de R\$ 1,7 bilhão, em 2012 e capacidade para produzir 6 milhões de hectolitros de cerveja por ano (REVISTA EXAME, 2013).

A kirin Brasil duplicou a capacidade de produção de bebidas em lata de sua unidade produtiva em Igrejinha/RS, em 2012, e ampliou a fábrica de Alagoinhas/BA com investimento de R\$ 400 milhões (BRASIL KIRIN – RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012). Ainda em 2012, investiu na logística e criação de Pontos de Distribuição Avançados (PDAs), em Itajaí/SC,

Osasco/SP e Sacomã/SP (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA BRASIL KIRIN/ITU, 2014).

Em 2014, a Kirin Brasil investiu cerca de R\$ 900 milhões na ampliação da fábrica de Igarassu/PE e manteve o projeto de construção no parque eólico no Ceará, o qual se realiza por meio de tecnologia portuguesa, com objetivo de atender 35% do consumo elétrico da empresa (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA BRASIL KIRIN/ITU, 2014).

Nos últimos anos, alguns dos 18 Centros de Distribuição Avançada (CDA) da empresa sofreram melhorias nos equipamentos de carga e descarga. A linha de envase de cerveja da fábrica de Itu foi reformulada com paletizadores robotizados e maquinário para envase com tecnologia de ponta. Dessa forma, o processo tornou-se altamente automatizado, os funcionários apenas organizam o estoque e abastecem as máquinas com as bobinas plásticas (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA KIRIN/ITU, 2014).

A Heineken também realizou investimentos. Em 2014, foram R\$ 400 milhões nas fábricas de Ponta Grossa/PR¹¹ e Jacareí/SP. Nas duas fábricas o investimento ocorreu em instalações de novas linhas de envase para novas embalagens, principalmente para latas. Em Jacareí ainda foram adquiridos novos tanques de fermentação, adegas e filtros (VALOR ECONÔMICO, 2015a). Em 2015, a empresa investiu R\$ 650 milhões na construção de uma nova cervejaria na cidade de Itumbiara/Goiás. É previsto que a fábrica comece a operar em 2018 com capacidade para 3,5 milhões de hectolitros para o mercado do Centro-Oeste (REVISTA EXAME, 2015a).

Em linhas gerais, nos anos 2000 as inovações, em processos realizados pelas grandes cervejarias estiveram vinculadas ao melhoramento das economias de escala, por meio da modernização das linhas de envase e, principalmente, da diversificação das embalagens. O envase da bebida em embalagens *Long Neck*, por exemplo, expandiu-se para as fábricas das regiões Norte e Nordeste, onde ainda não existiam, pois nesse tipo de embalagem agrega valor ao produto atingindo mercado de renda maior. O melhoramento dos instrumentos de trabalho aumentou a oferta da produção que se centralizou nas fábricas localizadas em regiões estratégicas assim como, fábricas ineficientes foram eliminadas. Essa mudança na produção foi acompanhada da reestruturação na logística de compra da matéria-prima e na venda do produto final.

Nesse momento, diferentes eram as estratégias das pequenas cervejarias que se preocupavam com os mesmos fatores que as grandes: aumentar a escala de produção, expandir o mercado e encontrar a melhor forma de comercializar e distribuir seus produtos.

Nas entrevistas realizadas em 2012, 2013 e 2014 muitas das microcervejarias tinham projeto de expansão da fábrica. Na maior parte por meio da construção de uma unidade produtiva nova – Colorado, Backer, Wäls, Invicta, Insana, Krug Bier, Falke Bier, Schornstein, Bodebrown, Burgerman e Seasons – a demanda era maior do que a oferta, por isso era necessário aumentar a produção.

No entanto, a construção de microcervejarias se diferencia da grande indústria pelo tipo de maquinário. Na pequena empresa, a fábrica é montada por meio de projetos versáteis, específicos e adaptados a pouco espaço e pequena produção com menor automação do que as máquinas para grandes cervejarias.

O movimento das microcervejarias provocou a especialização da indústria nacional de maquinaria para cervejaria. A Egisa, de Bento Gonçalves/RS, líder no mercado das pequenas cervejarias, criou uma unidade de produção de cerveja para testar os equipamentos desenvolvidos, desde a estocagem da matéria-prima até o envase. O maquinário também é adquirido no mercado externo. As principais concorrentes no Brasil são empresas Alemãs e chinesas. A Alemanha possui máquinas e equipamentos de maior qualidade do mercado, mas a China comercializa a preços imbatíveis (PESQUISA DE CAMPO NA FEIRA XIII FEIRA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA EM CERVEJA (BRASIL BRAU/SÃO PAULO, 2013).

A fábrica da microcervejaria Seasons, por exemplo, foi criada a partir de um projeto em parceria com uma metalúrgica regional, em que a empresa desenhou o projeto e a metalúrgica

fabricou o maquinário. Em 2013, a empresa foi remodelada com a realização de um projeto versátil desenvolvido pela Egisa, constituindo-se no que há de mais moderno no mercado de microcervejarias no mercado nacional (PESQUISA DE CAMPO NA MICROCERVEJARIA SEASONS/PORTO ALEGRE, 2014).

Outras empresas nacionais de máquinas para microcervejarias se destacam: a Mec Bier Microcervejarias, criada em 1996, em Pompéia/SP, a qual atendeu a projetos de cerca de 110 microcervejarias do país, com equipamento de menor automação do que a Egisa; a Indústrias Zegla, que criou um novo segmento da empresa chamado Vinox para o desenvolvimento de equipamentos de menor automatização voltado para as pequenas cervejarias; a Saumec Indústria de Máquinas e Equipamentos, criada em 2000 para fabricação de máquinas de envase de apenas 8 bicos para cervejarias artesanal.

Nos três últimos anos as inovações da microcervejaria acompanharam o processo de expansão do mercado, e dessa forma, estiveram relacionadas, sobretudo, à aquisição de equipamentos de envase em garrafas e latas, pois muitas empresas contavam apenas com o envase de seus produtos em barril.

Quanto as cervejarias regionais, há poucas inovações ou são não-inovativas. A cervejaria INAB (cerveja Colônia), por exemplo, ainda possui caldeira movida à lenha. A sala de cozimento foi adquirida em 1994/1996 de antigas cervejarias que foram desativadas. Nesse tipo de processo o controle do tempo de cozimento funciona de forma manual. Entretanto, os tanques de maturação e as máquinas de filtração são novos e a sala de envase é um misto de máquinas antigas com processos manuais e equipamentos robotizados (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA INAB/TOLEDO, 2014).

Uma das estratégias dessa empresa para aumentar a escala de produção é a realização de parcerias. A INAB possui acordo com a cervejaria Rio Grandense em Santa Maria/RS, a qual produz e comercializa sua cerveja por meio do pagamento de *royalty*. A empresa também produz para outras cervejarias na sua fábrica, principalmente nos meses de inverno, onde ocorre a diminuição da demanda por suas cervejas. Produz e distribui as cervejas Dankel e Stell (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA INAB/TOLEDO, 2015).

É notória a diferença entre as empresas líderes e as microcervejarias no que tange o montante de investimento. Uma microcervejaria pode ser criada com investimento de um milhão, em capital fixo, ou mesmo R\$ 150 mil. As estratégias das microcervejarias estão voltadas para um público selecionado que pertence a classe de renda média e elevada, enquanto que, as grandes empresas apresentam estratégias para todas as classes de renda do mercado consumidor de cervejas.

4. ESTRATÉGIA DE DIVERSIFICAÇÃO DA PRODUÇÃO E DIFERENCIAÇÃO DE PRODUTOS

Nos anos 70, a cerveja passou a ser pensada a partir do seu conteúdo nutricional e as pesquisas concentravam-se em estudos da biotecnologia, sobretudo acerca do processo de fermentação. Assim, passou-se a investir nos laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e em parcerias com universidades. A cervejaria britânica Bass, por exemplo, começou a utilizar os recursos das universidades de Oxford e Cambridge como apoio às suas pesquisas biológicas e a Carlsberg e a Kirin passaram a colaborar com centros universitários e realizaram convênios com empresas especializadas em biotecnologia (WILKINSON, 1989).

A Anhauser Busch investiu em pesquisas para modificar leveduras, já a Carlsberg fez experimentos em organismos geneticamente modificados. A Kirin passou a pesquisar sobre enzimas imobilizáveis e reduziu o tempo de fermentação da cerveja de uma semana para um dia, sem modificar as características do produto (WILKINSON, 1989).

A busca pela diferenciação do produto passou a ser o carro chefe da concorrência nos países onde o consumo de cervejas tradicionais encontrava-se saturado. Nos Estado Unidos, as

cervejas *light* e as cervejas chamadas “de marca” passaram a dominar o mercado. A grande inovação norte-americana nos anos 80 foi a cerveja *light*, a qual correspondia 43% das vendas totais das empresas norte-americanas (PERSYN, SWINNEN E VANORMELINGEN, 2012). Logo após surgiram as cervejas Michelob Light, Bud Light, Busch Light e O’doul’s (sem álcool). Nas décadas seguintes, as inovações seguiram no mercado americano com o lançamento da cerveja ICE; Budweiser Select, com apenas 99 calorias; Michelob Stone Mill, cerveja orgânica; Bud Extra, cervejas com amora, framboesa e cereja; Bud Redbridge, cerveja sem glúten; Michelob Ultra Fruit, cerveja com frutas.

Em 2000, as grandes empresas desenvolveram inovações relacionadas à diversificação das embalagens, as quais, a partir do século XIX, com a expansão comercial, passaram a ser instrumento de consolidação das marcas e não somente ter a função de demonstrar a quantidade e a qualidade do produto e do meio socioeconômico. A diversificação não ficou somente no tamanho e no *designer* das embalagens, mas movimentou o mercado da microeletrônica no que se refere ao desenvolvimento de filmes, rótulos, selos, tintas, adesivos e tantos outros produtos relacionados.

AB InBev, por exemplo, desenvolveu recentemente uma linha da Budweiser, a “*Buddy Cup*” – que consiste em um copo interligado à rede social do *facebook*, que ao contato com outro copo torna as pessoas amigas na rede – ou seja, a partir do brinde, as pessoas se tornam amigas no *facebook* (tecnologia destinada as áreas *vips* de *shows/festas/baladas*). Tal tecnologia foi desenvolvida para competir com a Heineken, que produziu uma garrafa que interage com quem está bebendo, a partir de micro sensores e tecnologia de rede sem fios: “*Heineken Ignite*” – que interpreta os sons do ambiente e responde refletindo luzes.

Outra invenção da AB InBev é a “*Beck’s Edison Bottle*” da cervejaria alemã Beck’s, a qual funciona como um vinil – na garrafa de vidro está gravada uma música que pode ser “tocada” num aparelho especialmente feito para o projeto. A empresa também lançou uma nova garrafa mais leve para Beck’s, no Reino Unido, com 275 ml, 20g, cerca de 11% mais leve do que antes. Estima-se que as alterações vão economizar um total de 2.642 toneladas de vidro, em 2013 (ANHEUSER-BUSCH INBEV – AB-INBEV, 2016).

Para o gerenciamento da distribuição da cerveja, a AB InBev desenvolveu um sistema chamado “Canal de informação”, o qual leva as informações da prateleira, onde a cerveja está exposta no supermercado, ao atacadista ou varejista, informando quais os tipos de cerveja foram mais vendidos e, até mesmo, a perda de espaço na prateleira para as cervejas das empresas concorrentes. O programa dá informação, por exemplo, de qual tipo de cerveja está sendo mais vendida em determinadas lojas ou supermercados, por tipo de embalagem (ASCHER, 2012).

AB InBev, SAB-Miller e a Heineken possuem mais de 200 marcas de cervejas e mais de mil rótulos; a Carlsberg possui cerca de 500 marcas e a quantidade de rótulos é de difícil mensuração (ASCHER, 2012).

Cada marca de cerveja possui uma estratégia que pode ser diferente das outras. O grupo AB InBev apresenta as cervejas Budweiser, Corona Extra e Stella Artois como marcas globais, produzidas e distribuídas em todos os países em que a empresa atua; as cervejas Beck’s, Leffe, Hoegaarden são marcas internacionais, distribuídas, mas não produzidas em todos os países. São produzidas apenas em seus países de origem, consideradas cervejas especiais; e as cervejas regionais, categoria na qual se encontram as marcas que se restringem a um mercado nacional ou a uma região continental como, as cervejas brasileiras Brahma, Antarctica e Skol; a argentina Quilmes; a mexicana Modelo; as russas Klinsko e Siberian Crown; e, as chinesas Harbin e Sedrin (ANHEUSER-BUSCH INBEV – AB-INBEV, 2016).

Muitas foram as inovações, ou seja, a criação de novas cervejas. Somente no Brasil em 2015 a AB InBev criou as seguintes variedades: Skol Beats Senses, Skol Stage (LollaPalooza), Bohemia Chocolatier, Bohemia Reserca, Bela Posa, Japutiba, Caá-Yari (Cervejaria Bohemia), Brahma Seleção Espacial (copa do mundo). Tais inovações não consistem em inovações radicais, como a criação de um novo tipo de levedura ou em certa medida um novo estilo de cerveja, mas

possui caráter de diversificação, pois são cervejas agregadas de uma nova matéria-prima e/ou de diferente técnica de produção.

Atualmente, os investimentos dos grandes grupos estão voltados à diversificação do portfólio de produto para além da diferenciação das embalagens, em um aprofundamento nas pesquisas de desenvolvimento do conteúdo da bebida. O grupo Heineken, por exemplo, possui uma planta piloto na Holanda, próxima à fábrica central de Zoeterwoude, dedicada a criação de novas receitas e produtos e ao melhoramento das cervejas já existentes. A planta conta com mais de 40 classes distintas de cervejas (GARCÍA *et al.*, 2013).

No Brasil, a Heineken é a principal concorrente da Ambev no segmento de cervejas Premium¹². A luta se dá entre as cervejas Heineken e Budweiser. Em 2013, a Heineken era responsável por 11% desse segmento, enquanto que a concorrente respondia por 13,1% (VALOR ECONÔMICO, 2013). A categoria de cerveja Premium da Ambev alcançou o percentual de 9% das vendas do grupo no Brasil, no primeiro semestre de 2015, impulsionado pelas cervejas Budweiser, Original, Stella Artois e Corona (COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV, 2015).

A Heineken teve como estratégia, a expansão de sua cerveja Heineken, no Brasil, e de outras cervejas importadas, como a holandesa Amstel, as mexicanas Sol e Dos Equis, a italiana Birra Moretti, a cerveja austríaca Edelweiss e a irlandesa Murphy's. A última novidade trazida para o mercado brasileiro foi a cerveja Desperados (com tequila), lançada no mercado europeu em 1995. As novidades, no território nacional, foram a Bavaria Premium e a Kaiser Radler, com adição de suco de limão e tangerina.

No entanto, a AB InBev tem investido na ampliação de seu portfólio por meio da aquisição de microcervejarias produtoras de cervejas especiais, inclusive no Brasil. Nos últimos anos, o grupo adquiriu seis “cervejarias artesanais” nos Estados Unidos, dentre elas a Chicago Goose Island e a Golden Road em Los Angeles (E&N ECONOMIA E NEGÓCIOS, 2015).

No Brasil, em 2015, o grupo adquiriu duas importantes produtoras de cervejas especiais, a Wäls, de Minas Gerais e a Colorado, de São Paulo, com intuito de formar uma aliança com a cervejaria Bohemia¹³, a qual produz sua linha de produtos especiais. Outras cervejas da Ambev são inclusas na categoria das cervejas especiais como as cervejas de trigo, que podem ser encontradas nas marcas alemãs Hoegaarden e Franziskaner, na Argentina a cerveja Patagônia, e a própria Brahma Extra Weiss.

A Ambev iniciou, em 2014, no Rio de Janeiro, a construção de um Centro de Desenvolvimento Tecnológico (CDT) com investimento de R\$ 180 milhões para o desenvolvimento de novas bebidas e embalagens. A fábrica de investigações abrange 36 mil metros quadrados e será inaugurada em 2017 (REVISTA EXAME, 2014).

Outras grandes cervejarias do mercado brasileiro têm investido na diversificação de produtos. A Brasil Kirin, ainda quando era a Schincariol (2007), adquiriu a cervejaria Devassa e, posteriormente, a Eisenbahn de Blumenau/SC e a Baden Baden de Campos do Jordão/SP, no mercado brasileiro. Recentemente o grupo começou a produzir a cerveja do grupo Kirin, fabricada no Japão, a cerveja Ichiban (REVISTA EXAME, 2014).

A cervejaria Petrópolis possui sua linha de produtos Premium nas marcas Petra, a qual possui sete rótulos e na Black Princess com dois rótulos. Também estabeleceu recentemente parceria com a cervejaria alemã, da região da Baviera, Weltenburger Kloster, para produção e distribuição de quatro tipos de suas cervejas no país (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA PETRÓPOLIS/PETRÓPOLIS, 2015).

A estratégia das grandes empresas com aquisição de pequenas cervejarias é popularizar a marca e estender as vendas. A cerveja Devassa, por exemplo, produzida desde sua criação (2000), em uma pequena fábrica no Rio de Janeiro, distribuída em 12 bares selecionados nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, passou a ser produzida nas 12 fábricas do grupo Schincariol, quando foi adquirida em 2007, e distribuída por todo o país.

Da mesma forma, a cerveja Eisenbahn depois de ser adquirida passou a ocupar espaços maiores nos supermercados e a ser vendida por valor 50% menor do que há cinco anos. A estratégia da empresa, quanto a essa cerveja, é posicioná-la como concorrente direta das cervejas Heineken e Stella Artois.

As grandes cervejarias estão investindo na produção de cervejas chamadas “Low Premium”, as quais se caracterizam por serem bebidas mais sofisticadas do que as marcas populares na utilização de matérias-primas, como trigo e malte, mas que apresentam rótulos com preços menores do que as cervejas especiais das microcervejarias. Nesse segmento, a Ambev reforçou, por exemplo, as linhas da Brahma com as versões Brahma Extra, Lager, Estra Red Lager e Extra Weiss (VALOR ECONÔMICO, 2016).

As microcervejarias brasileiras se distinguem pelos tipos de cervejas produzidas. Seus produtos seguem as receitas dos países cervejeiros e são inovadoras na utilização de matérias primas, as quais são variadas e apresentam qualidade superior aquelas utilizadas para produção de cervejas tradicionais. Em geral, essas empresas possuem pelo menos uma cerveja do tipo Pilsen (característica da região da Bohemia na Alemanha/República Tcheca), uma do tipo Weiss (cerveja que apresenta pelo menos 50% de trigo, característica da região da Baviera na Alemanha); e uma Pale Ale (originada na Grã-Bretanha, mas também produzida na Bélgica).

A Falke Bier, por exemplo, em 2013, possuía nove rótulos: duas Pilsen; uma Vienna Lager; uma India Pale Ale; uma Weiss Bier; uma Stout; uma Belgian Strong Ale – primeira cerveja do subestilo Tripel produzida no Brasil, por meio do malte torrado, malte de trigo e aveia, apresentando teor alcoólico de 9% e refermentada na garrafa (Cerveja Monasterium); Uma Schwarzbier, “cerveja preta” em alemão, oriunda da região da Turíngia/Alemanha, produzida com malte torrado, a qual apresenta aroma de chocolate e café (Cerveja Ouro Preto); e, uma cerveja sazonal, criada pela própria cervejaria com base em três processos de fermentação e com adição de jabuticaba (a última fermentação e a adição da jabuticaba ocorrem depois de três anos em que o mosto permaneceu ganhando acidez com a ação de lactobacilos) (Cerveja Vivre pour Vivre) (REVISTA DA CERVEJA, 2013)¹⁴.

A cervejaria Bamberg possui sete rótulos de cervejas tradicionais e dez de cervejas sazonais, todas de influência alemã, em especial da região da Bavaria, de onde vem quase que a totalidade da matéria-prima utilizada pela empresa. Essa cervejaria produziu, ainda, cinco rótulos para bandas de músicas, entre elas: a Bamberg Sepultura Ale, a partir de fermento da região de Colônia, lúpulos de Hallertau e maltes da Francônia, constituindo uma cerveja que não se insere em nenhum estilo de cerveja produzida no mundo (PESQUISA DE CAMPO NO FESTIVAL BRASILEIRO DA CERVEJA/BLUMENAU, 2014).

Diferentemente da Bamberg, a cervejaria Seasons produz cervejas de alta fermentação com influência norte-americana e possui dezessete rótulos entre cervejas permanentes e sazonais. A empresa trabalha na criação de uma cerveja por mês. A inovação pode ser considerada a cerveja sazonal, que pode se tornar fixa se for bem aceita no mercado (PESQUISA DE CAMPO NA MICROCEVJARIA SEASONS/PORTO ALEGRE, 2014).

Muitas inovações surgiram no mercado nacional em cervejas especiais como, por exemplo, a Dado Bier Ilex, cerveja elaborada a base de erva-mate; a Colorado Indica, com rapadura e outras cervejas com mel, mandioca, castanha do Pará e café; a Amburana Lager da Way Bier, a qual passa pelo processo de maturação dentro do barril de *Amburana Cearensis*, madeira típica nacional; e a Amazon Bier, que produz seis estilos com ingredientes da Amazônia, dentre eles uma Stout com açaí e uma cerveja com chocolate, feita a partir da semente do cupuaçu. Uma importante conquista da associação dos microcervejeiros em 2013 foi a liberalização por parte do Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento (MAPA), para mudança da legislação brasileira de produção de cerveja (Resolução GMC n. 14/2001), aceitando a utilização de insumos de origem animal como leite e mel e ingredientes como frutas, ervas, vegetais e flores na elaboração da cerveja.

No entanto, o MAPA leva de um a dois anos para aprovar o lançamento de uma nova cerveja. Para um segmento que tem a inovação de produtos como principal estratégia de expansão, a burocracia para a aprovação de um novo rótulo pode comprometer o desempenho da empresa. Marcelo Carneiro relata na Revista da Cerveja (2012), que chegou a ficar um ano esperando pela aprovação de uma cerveja: “Ainda bem que a cerveja era uma Imperial Stout, 10,5% de álcool, que nesse tempo todo foi sedimentando tudo que tinha nela [...]”.

As pesquisas mais avançadas no desenvolvimento do produto são relacionadas à levedura. A microcervejaria Falke Bier participa de um projeto do CNPq em parceria com a Universidade Federal de Ouro Preto para desenvolver a primeira levedura de cerveja brasileira. As iniciativas encaram o fato de que, embora o país crie novas receitas não há um estilo brasileiro de produção de cerveja (REVISTA DA CERVEJA, 2013).

Outra pesquisa ocorre na Universidade Federal de Minas Gerais, a qual possui o maior banco de leveduras da América Latina (1,5 mil linhagens de fermento *Ale*), por iniciativa de Gabriela Gontijo Montandon em uma pesquisa de doutorado com estágio na Universidade Católica de Louven/Bélgica. As experiências para a formulação de uma nova linhagem de cerveja são realizadas na microcervejaria Grimor 18 de Minas Gerais, da qual a pesquisadora é sócia (REVISTA DA CERVEJA, 2015).

Em uma comparação simples, na qual a pequena empresa possui um número maior de mestres cervejeiros por litros de cerveja do que a grande empresa, pode-se dizer que ela é mais inovadora. A Kirin Brasil, por exemplo, possui cinco mestres cervejeiros para todas as fábricas, com produção de cerca de 20 milhões de hectolitros por ano; a microcervejaria Seasons possui três mestres cervejeiros para uma capacidade produtiva de 5.400 hectolitros/ano. Por outro lado, pode-se dizer que a grande empresa está à frente das inovações em produtos, pelo fato de ter em suas fábricas tecnologia de ponta em processos de automação e equipamentos de laboratório, enquanto que as microcervejarias não possuem equipamentos automatizados, e possuem apenas alguns equipamentos de laboratório¹⁵.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O segmento de cervejas especiais traz produtos de alto valor agregado com grande conteúdo inovativo e representa uma nova categoria de produtos para o consumidor brasileiro. Somente recentemente, depois de mais de dez anos da criação desse nicho no mercado nacional, por iniciativa dos produtores caseiros, as grandes empresas passaram a interessar-se, impulsionadas pelo recuo no crescimento do mercado das cervejas tradicionais e pelo crescimento da produção das microcervejarias¹⁶.

Os investimentos da grande empresa cervejeira, no Brasil, nos últimos anos, foram realizados no melhoramento de suas economias de escala, com a ampliação de suas fábricas e de seus centros logísticos e na ampliação do envase para novos tipos de embalagens, e logo, na criação de laboratórios de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para experimentação de produtos.

A empresa líder é tecnicamente mais avançada e inovadora do que a marginal, com disponibilidade financeira, crédito fácil e equipe especializada. Esse tipo de empresa possui poder de barganha na compra da matéria-prima ou possui sua própria fonte de suprimentos, monopoliza as vendas por meio de contratos de exclusividade e atinge economias de escopo na distribuição.

Existem alguns tipos de inovações que são acessíveis somente a algumas empresas, em especial as maiores. Algumas vantagens competitivas só podem ser realizadas por empresas que atingem grandes dimensões de produção. Porém, outros métodos, não ligados necessariamente à descontinuidade tecnológica, não são exclusivos das grandes empresas, como por exemplo, o registro de patentes, que protege novos processos produtivos e produtos de imitações de outras empresas.

O setor cervejeiro constitui-se em um oligopólio competitivo em virtude de algumas empresas possuírem parcelas muito significativas do mercado e a coexistência com empresas marginais, as quais ocupam espaços não desprezíveis no mercado. Nesse setor a tecnologia entre as empresas, apesar de disseminadas, são bastante díspares, tornando a margem de lucro variável em uma empresa e outra. No entanto, pelo fato da tecnologia ser acessível, não há forte barreira à entrada de novas empresas e a concorrência ocorre por meio do preço. No entanto, o setor cervejeiro também se configura em um oligopólio diferenciado porque a diferenciação de produtos é ilimitada. Conforme Possas (1987), no oligopólio diferenciado a disputa de mercado ocorre por meio da diferenciação de produtos e não necessariamente pelo preço, pois os custos unitários são elevados em decorrência dos altos custos com publicidade e vendas. O esforço competitivo está concentrado na publicidade e na comercialização para produtos já existentes, bem como, na Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) para a criação de novos produtos¹⁷.

No oligopólio diferenciado, a estratégia predominante da empresa é a inovação na diversificação de produtos. No segmento das cervejas especiais, a principal estratégia da concorrência é a capacidade de produzir, não somente o maior número de cervejas diferentes possíveis, mas o de atingir alta qualidade em um produto inovador que seja aceito pelo mercado. Por isso, o determinante nesse processo são os laboratórios e equipamentos para desenvolver pesquisa de alto nível tecnológico sobre o produto.

As pequenas e novas firmas se apresentam como propulsoras da inovação, porém isso não quer dizer que elas podem se manter no mercado de forma a concorrer com o oligopólio. As microcervejarias experimentaram um período de expansão do mercado brasileiro, onde a concorrência parecia não existir: “Tem lugar para todos”, diziam os empresários das microcervejarias nas entrevistas realizadas em 2013, 2014 e 2015. No entanto, a entrada da Ambev nesse mercado, com poder de distribuição em todas as regiões do país e exclusividade em grande número de estabelecimentos pode modificar o cenário. Além disso, a retração da economia brasileira na segunda década de 2000 e o surgimento de diversas novas microcervejarias com modelos de negócios distintos, onde se destaca o consumo no mercado local, pode trazer novos elementos para a análise, mas também a saturação do mercado, caracterizado pela alta elasticidade-renda da demanda.

Dessa forma, a permanência da empresa cervejeira marginal depende das condições de expansão da grande empresa e da extensão do mercado em virtude de sua renda: i) se a demanda for favorável, ou pelo menos tão ampla quanto a expansão das empresas bem sucedidas, a participação das pequenas empresas é mantida e até pode aumentar o número de empresas acompanhando o crescimento do mercado; ii) se a acumulação interna das empresas bem sucedidas empurrarem para a expansão além do que a demanda pode acompanhar, elas terão que conquistar uma parte da fatia do mercado ocupada pelas empresas marginais.

NOTAS

¹ O estudo de tese, do qual deriva este trabalho, contou com período de estágio na Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), em 2015, onde foram realizadas pesquisas sobre o desempenho do setor cervejeiro espanhol.

² O primeiro grande período da formação das economias de oligopólio ocorreu com a depressão econômica de 1870. Em 1900, a economia cartelizada passou a ser a base da vida econômica. O capitalismo transforma-se em imperialismo que se constitui no domínio do capital financeiro por meio da sociedade anônima, ou seja, o capitalismo em seu estágio superior. Uma vez que o monopólio seja construído, penetra de maneira inevitável em todos os aspectos da vida social, independente do regime político ou qualquer outra particularidade espacial. Monopoliza-se, dessa forma, a mão-de-obra qualificada, os melhores engenheiros, as vias de comunicação e até mesmo as

companhias de transporte. O monopólio surgiu por meio dos bancos, os quais realizaram a união entre o capital produtivo e o capital financeiro. A oligarquia financeira teceu uma densa rede de relações de dependência entre todas as instituições econômicas e políticas da sociedade burguesa. O monopólio tem sua origem da política colonial, na luta pelas matérias-primas, pela influência e pela exportação de capitais em território econômico mundial (LENIN, 2008).

³ O Brasil é o terceiro país produtor de cerveja do mundo com produção de 140.460 milhões de hectolitros, cerca de 24,5% da produção do continente americano e 7% da produção mundial em 2014 (THE BART REPORTS, 2015). O setor representa 1,6% do PIB e 14% da indústria de transformação nacional; 2,2 milhões de postos de trabalho indireto (produção e transporte de matérias-primas, cervejas e chopes) e 1,7 milhões de postos de trabalho diretos na indústria; 50 fábricas e cerca de 300 microcervejarias distribuídas principalmente no Sul e Sudeste do país. Nos últimos 10 anos, o setor cervejeiro brasileiro cresceu a uma taxa média de 5% ao ano (CERVBRASIL, 2015).

⁴ Segundo Marx (1980a), a taxa de lucro é nivelada segundo a composição média do capital, calculada conforme a média de todos os ramos produtivos da sociedade. No entanto, a mais valia, ou, ou melhor, o lucro de cada capital, varia em decorrência da quantidade de trabalho vivo que possui e do grau de exploração do trabalho. Sendo assim, se o capital possui maior quantidade de capital variável e/ou maquinário especializado para explorar ao máximo o trabalho, maior será o lucro, mas não somente isso. As mercadorias são vendidas por um valor médio, o valor de mercado, mesmo que as mercadorias idênticas sejam produzidas em condições diversas e apresentem valores individuais distintos. As mercadorias podem ser produzidas em três condições: em condições normais e em condições que estão abaixo ou acima desse valor médio. Desse modo, se quem decide o valor individual, pelo qual será vendida a mercadoria são as empresas que produzem em situação favorável, as que produzem no extremo desfavorável tem que vender as mercadorias abaixo do seu valor individual, mas se quem decide o preço individual, pelo qual a mercadoria será vendida for a empresa que produz em condições desfavoráveis, essa poderá vender por um valor plano ou acima do seu valor individual, e a empresa que produz em situação favorável venderá por um valor bastante acima do valor individual, o qual se traduz em superlucro, lucro exa, ou mesmo lucro monopolista.

⁵ Segundo Possas (1996), na atividade econômica a inovação é responsável pela abertura de novos espaços econômicos e a criação de vantagens competitivas que possam ser convertidas em lucros monopolistas. Conforme Rosenberg (2006), o progresso técnico traduz-se na introdução de novos processos que reduzem os custos de produção e na introdução de novos, ou mesmo, no aprimoramento da qualidade do produto existente. Essas inovações traduzem-se em vantagens e assim alcançam a forma mais eficaz de competição.

⁶ A segunda maior fábrica do continente europeu é do grupo espanhol Mahou – San Miguel, localizada em Alovera, província de Guadalajara. Foi inaugurada em 1993 com capacidade de produção de sete milhões de hectolitros por ano e apenas 450 trabalhadores (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA MAHOU – SAN MIGUEL EM ALOVERA/CASTILLA LA MANCHA, 2015).

⁷ A Mahou é a principal acionista do grupo Malteurop/Intermalta, maior maltaria da Espanha e do mundo, com fábricas processadoras em Navarra, Albacete e Sevilla, e capacidade para 320 mil toneladas por ano no total. Desse grupo provêm 90% do malte utilizado pela empresa (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA MAHOU – SAN MIGUEL EM ALOVERA/CASTILLA LA MANCHA, 2015).

⁸ É necessário levar em conta que as cervejas tradicionais, carro chefe das grandes cervejarias, utilizam apenas malte Pilsen e o milho, produzido no mercado nacional. Para produção de cervejas especiais, o malte Pilsen é apenas um dos tipos de malte, que assim como o lúpulo são diversos.

⁹ Na Espanha, as pequenas cervejarias apresentam maiores dificuldades para comprar a matéria-prima no mercado nacional porque não há fábrica independente, todas são dominadas pelas grandes empresas. Entretanto, há maior facilidade de comprar malte e lúpulo dos países vizinhos: Alemanha, Bélgica e Inglaterra. Também há iniciativas de produzir a matéria-prima em pequena escala com técnicas menos aprimoradas (PESQUISA DE CAMPO NA FERIA DE CERVEZAS ARTESANAS DEL POBLENOU/BARCELONA, 2015).

¹⁰ Segundo Freeman (2008), a menor firma pode ter vantagens na flexibilidade, na concentração administrativa e nas comunicações internas. As vantagens também podem estar relacionadas à motivação, baixos custos, rapidez no trabalho de desenvolvimento em decorrência da velocidade na tomada de decisões e na flexibilidade desse trabalho. As pequenas firmas novas, também dispõem de vantagens em economias externas, sob forma de aptidões tecnológicas trazidas de fora do país, de laboratórios de universidades ou governamentais.

¹¹ Ponta Grossa possui boa malha viária por estar localizada entre as maiores rodovias do estado do Paraná, com saída para o Sul e Sudeste do país; está próxima às produções de cevada em Guarapuava e de Gás em Araucária – Copagaz (oriundo da Bolívia). Por isso, além da Heineken que já estava instalada, Ambev e Petrópolis instalaram novas fábricas no município. Empresas de embalagens e rótulos estão se instalando na cidade para atender a demanda de mais de 10 milhões de hectolitros produzidos por ano.

¹² Cerca de 17% das vendas do grupo Heineken em 2012 foram de cervejas Premium. Os maiores mercados para esse tipo de cerveja foram a América do Norte, cerca de 16,5% das vendas e o Leste Europeu, 18% das vendas do grupo (HEINEKEN BRASIL, 2016).

¹³ A fábrica da cervejaria Bohemia, do grupo Ambev em Petrópolis/RJ foi reestruturada em 1997, deixando de ser organizada de forma vertical (prédio de três andares) para uma produção de forma horizontal. A fábrica possui 120 funcionários, dos quais 60 desenvolvem atividades no chão de fábrica produzindo cerca de 25.000 litros de cerveja por dia (7.500 hectolitros/mês). Nessa fábrica são produzidas apenas as cervejas Bohemia em embalagens *long neck*. A Ambev reestruturou essa fábrica para produção em pequena escala, somente das cervejas da linha Bohemia e organizou-a como um espaço para visitação (Museu da Cerveja). No entanto, o transporte dessa fábrica se tornou desintegrado, pois saem dela as cervejas Bohemia Confraria e Weis em pequena quantidade para todo o Brasil (PESQUISA DE CAMPO NA CERVEJARIA BOHEMIA-AMBEV/PETRÓPOLIS, 2013).

¹⁴ A Bierland produz doze rótulos de cerveja e quatro de chope, que podem ser consumidos no bar anexo à fábrica ou distribuídos por meio de encomendas; a Bierbaum possui nove rótulos; a Schornstein sete; a Mistura Clássica vinte quatro, mas vem buscando diminuir, enquanto aumenta a escala; a Insana produz quatro; a Clain dez; a Saint Bier nove; a Germânia cinco, dentre elas uma cerveja exclusiva para a exportação à China; a Hemmer/Zehn cinco; a Hoffen três; a Dalla produz três rótulos de cerveja de três de chope; e, a Providência, três de cerveja e sete de chope (PESQUISA DE CAMPO NO FESTIVAL BRASILEIRO DA CERVEJA/BLUMENAU, 2014). A Lagom se distingue por produzir 40 rótulos diferentes de cerveja, os quais são vendidos nos dois

bares que possui em Porto Alegre (PESQUISA DE CAMPO NA MICROCERVEJARIA LAGOM/PORTO ALEGRE, 2014).

¹⁵ Entrevista realizada com a empresa austríaca de equipamentos de laboratório e processos (de automação) Anton Paar Brasil. A empresa atende as maiores indústrias do setor de bebidas do país, com tecnologia de ponta: 90% delas com equipamentos de laboratórios e 80% com processos de automação. O desenvolvimento das microcervejarias, no Brasil, não reflete nas vendas porque as microcervejarias não consomem os equipamentos de processo, algumas utilizam alguns equipamentos de laboratório como, por exemplo, a Baden Baden e a Eisenbahn (microcervejarias da Kirin Brasil) - (PESQUISA DE CAMPO NA FEIRA XIII FEIRA INTERNACIONAL DE TECNOLOGIA EM CERVEJA (BRASIL BRAU/SÃO PAULO, 2013).

¹⁶ A microcervejaria Dama Bier apresentou crescimento de 40% em 2012; a Colorado de 35%; e a Schornstein, mesmo sem ter lançado nenhum produto, manteve o crescimento de 20% no mesmo ano (ENGARRAFADOR MODERNO, 2013).

¹⁷ Ver sobre tipos de oligopólio em Possas (1987).

REFERÊNCIAS

AB-INBEV - ANHEUSER-BUSCH INBEV. **Annual Report 2015**. Disponível em: <http://www.ab-inbev.com/>. Acesso em: 12 maio 2016.

ASCHER, Bernard. **Global Beer: The road to monopoly**. Estados Unidos: American Antitrust Institute (AAI), 2012.

CERVBRASIL - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CERVEJA. **Anuário 2015**. Disponível em: <http://www.cervbrasil.org.br/paginas/index.php?page=anuario-2015>. Acesso em: 20 set. 2015.

BANDES - BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A. **Indústria Cervejeira no Brasil: padrão de competição e evolução**. Santos/Vitória: BANDES, 2004.

BARAN, Paul. **A Economia política do desenvolvimento**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.

BRASIL KIRIN. **Relatório de Sustentabilidade 2012**. São Paulo: Brasil Kirin, 2012.

CHANDLER, Alfred. **Ensaio para uma teoria histórica da grande empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1998.

AMBEV - COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS. **Relatório Anual 2013: demonstrações Financeiras**. São Paulo: Ambev, 2013.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). **Formulário de Referência Demonstrações Financeiras Padronizadas 31/12/2015**. São Paulo: Ambev S.A., 2015.

ELZINGA, Kenneth, G.; TREMBLAY, Carol Horton; TREMBLAY, Victor J. Craft Beer en the United States: History, numbers, and Geography. **Journal of Wine Economics**. V. 10, n. 3, pp. 242-274, 2015.

ENGARRAFADOS MODERMO. Mercado em formação. **Catálogo oficial Brasil Brau**. São Paulo: ed. Aden Ano XXIII, n. 229, versão impressa, 2013.

ESTADÃO E&N ECONOMIA E NEGÓCIOS. AB InBev anuncia compra da maior cervejaria artesanal de Los Angeles. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,ab-inbev-anuncia-compra-da-maior-cervejaria-artesanal-de-los-angeles,1767714>. Acesso em: 20 jun. 2016.

FREEMAN, CHRIS. **A economia da inovação**. São Paulo: Editora da Unicamp, 2008.

GARCÍA, BAHÓN DIEGO *et al.* **Tecnología y dirección de operaciones**: el caso de Heineken. Espanha: CC Attribution-NonCommercial-NonDerivs License, 2013.

HEINEKEN BRASIL. Disponível em: <http://www.heinekenbrasil.com.br/>. Acesso em: 15 jan. 2016.

LENIN, Vladimir Ilyich. **O imperialismo**: fase superior do capitalismo. São Paulo: Centauro, 2008.

LIMBERGER, Silvia Cristina. Estudo Geoeconômico do Setor Cervejeiro no Brasil: Estruturas Oligopólicas e Empresas Marginais. **Tese (Doutorado em Geografia)** Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências humanas. Programa de Pós-Graduação em Geografia. Florianópolis, 2016.

MARX, Karl. Nivelamento, pela concorrência da taxa geral de lucro. Preços e valores de mercado. Superlucro. In: **O capital**: O processo global de produção capitalista. V. 4, Livro Terceiro. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980a.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política. V. 1, Livro Primeiro, 6 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1980b.

MARX, Karl. **O Capital**: Crítica da Economia Política. V. 2, Livro Primeiro, 6 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1985.

PERSYN, Damiaan; SWINNEN, Johan F. M.; VANORMELINGEN, Stijn. Belgian Beers: Where History Meets Globalization. **The Economics of Beer**. Inglaterra: Oxford Scholarchip, Janeiro de 2012.

POSSAS, Mario Luiz. **Estruturas de mercado em oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1987.

POSSAS, Mario Luiz. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial: aplicações para o Brasil. In: **Estratégias empresariais na indústria brasileira**: discutindo mudanças. Org: CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. Rio de Janeiro: Forence Universitária, 1996.

REVISTA DA CERVEJA. **Colorado**: criatividade em busca de um estilo brasileiro de cerveja. Porto Alegre: Revista da Cerveja, 2 jul. 2012.

REVISTA DA CERVEJA. **Falke Bier**: uma cerveja com sabor de história. Porto Alegre: Revista da Cerveja, 4 jan. 2013.

REVISTA DA CERVEJA. **Nacionalidade**: brasileirinha. Porto Alegre: Revista da Cerveja, 19 nov. 2015.

REVISTA EXAME. **Ambev vai investir R\$ 152 milhões no Rio Grande do Sul.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 29 de junho de 2010a.

REVISTA EXAME. **Ambev investe R\$ 71 mil para ampliar produção no AM.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 31/03/2010b.

REVISTA EXAME. **Ambev vai investir mais de R\$ 1 bi no Sudeste.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 18 de outubro de 2011a.

REVISTA EXAME. **Ambev vai investir 160 milhões de reais em unidade no Rio de Janeiro.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 23 de maio de 2011b.

REVISTA EXAME. **Itaipava inicia testes na primeira fábrica no Nordeste.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 14 de agosto de 2013.

REVISTA EXAME. **Ambev inaugura fábrica em Pernambuco que custou R\$ 725 mi.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 11 de março de 2014.

REVISTA EXAME. **Brasil Kirin investe R\$ 900 mi para ampliar fábrica em PE.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 14 de junho de 2015a.

REVISTA EXAME. **Ambev investe R\$ 25 mi em fábrica de cerveja em Uberlândia.** São Paulo: Editora Abril, versão digital, 1 de abril de 2015b.

ROSEMBERG, Nathan. **Por dentro da caixa-preta: tecnologia e economia.** São Paulo: Editora da UNICAMP, 2006.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico.** 2 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1982.

STEINDL, Josef. **Maturidade e estagnação no capitalismo americano.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

STEINDL, Josef. **Pequeno e grande capital: problemas econômicos do tamanho das empresas.** São Paulo: Hucitec, 1990.

THE BARTH REPORTS. **BARTH-HAAS GROUP.** Disponível em: <http://www.barthhaasgroup.com/en/news-and-reports/the-barth-report-hops>. Acesso em: 20 mar. 2014.

VALOR ECONÔMICO. **Ambev dobra produção no Maranhão com investimento de R\$ 144 milhões.** São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 16 de julho de 2012a.

VALOR ECONÔMICO. **Ambev amplia compra de cevada no Sul.** São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 17 de maio de 2012b.

VALOR ECONÔMICO. **Budweiser passa Heineken nas vendas de cerveja Premium.** São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 03 de janeiro de 2013.

VALOR ECONÔMICO Heineken investe R\$ 150 milhões em nova linha de produção em SP. São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 01 de outubro de 2015a.

VALOR ECONÔMICO Ambev dá início a operação em fábrica de Ponta Grossa, no Paraná. São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 03 de novembro de 2015b.

VALOR ECONÔMICO. Ambev investe R\$ 400 milhões para ampliar fábrica em Pernambuco. São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 16 de julho de 2015c.

VALOR ECONÔMICO. Na crise, a vez das cervejas “low premium”. São Paulo: Editora Globo S/A, versão digital, 21 de junho de 2016.

WILKINSON, John. O futuro do sistema alimentar. São Paulo: Hucitec, 1989.

Data de submissão: 18.04.2017

Data de aceite: 15.01.2020

License information: This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License, which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.