

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO - ECONÔMICO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**CONDIÇÕES COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE MERCADOS NA INDÚSTRIA
CERVEJEIRA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DE
BEBIDAS DAS AMÉRICAS – AMBEV –
DE SANTA CATARINA**

Tarcyan Benvinda Mello

Florianópolis-SC, Junho de 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

**CONDIÇÕES COMPETITIVAS E ESTRATÉGIAS DE MERCADOS NA INDÚSTRIA
CERVEJEIRA NO BRASIL: UM ESTUDO DE CASO DA COMPANHIA DE
BEBIDAS DAS AMÉRICAS - AMBEV –
DE SANTA CATARINA**

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

Por: Tarcyan Benvinda Mello

Orientador: Prof. Dr. Silvio Antônio Ferraz Cario

Área de Pesquisa: Economia Industrial

Palavras Chaves: 1 - Mercado cervejeiro

2 - AmBev

3 - Competitividade

Florianópolis-SC, Junho de 2008

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS

A Banca Examinadora resolveu atribuir nota_____ a aluna Tarcyan Benvinda Mello na disciplina CNM 5420 - Monografia, pela apresentação deste trabalho.

Banca Examinadora:

Prof.^o. Dr. Silvio Antonio Ferraz Cário
Presidente

Prof.^a. Brena Paula Magno Fernandes
Membro

Prof.^o . Renato Francisco Lebarbenchon
Membro

A minha mãe

AGRADECIMENTOS

A minha mãe, Olga que está sempre presente e me apoiando em todas as decisões da minha vida.

Ao meu orientador, Professor Silvio Ferraz Cário, excelente profissional e amigo, que não mediu esforços e com sua paciência e sabedoria, desempenhou papel fundamental desde os primeiros passos até a conclusão de mais esta etapa de minha vida. Obrigada pelo carinho e dedicação!

Aos meus irmãos, cunhados e familiares, pelo incentivo e apoio incondicional.

Aos meus amigos, em geral que sempre me proporcionam ótimos momentos de descontração, em especial Ana Sophia, Joara, Karla e Fabiana pelo apoio e ajuda no cumprimento de mais esta etapa.

A todos vocês meu muito obrigada!!!

RESUMO

O presente estudo avalia as condições competitivas da empresa AmBev na indústria cervejeira de Santa Catarina, através de informações que referenciam a importância do setor na economia nacional e da utilização de dados fornecidos pela empresa em análise. Para tal seguiu-se primeiramente pesquisas para entender o produto analisado, através de sua difusão, processo produtivo e tipos existentes. Também verifica-se a estrutura da indústria cervejeira em nível nacional e mundial para enfim obter análises através de respostas do questionário aplicado, buscando avaliar a estrutura da indústria, estrutura de produção e perfil de comercialização, juntamente com a análise dos fatores determinantes das condições competitivas AmBev em Santa Catarina. Os dados empíricos apontam as condições competitivas dessa empresa observando-se sua estrutura de mão-de-obra, relacionamentos externos, produção e reestruturação produtiva, inovações e os fatores determinantes da competitividade. Dentre os seus fatores competitivos analisados destacam-se os que implicam a redução de custos na atividade produtiva, diferenciação de produto, modernização das unidades produtoras, estratégias usadas para aumentar a participação no mercado, fontes de informações na inovação de processo, de produto ou organizacional da produção, entre alguns fatores determinantes do sucesso competitivo no setor cervejeiro e nos condicionantes da infra-estrutura, macroeconômicos, legais regulatórios e sociais.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS E QUADROS.....	x
LISTA DE GRÁFICOS	xii
LISTA DE SIGLAS.....	xiii
1 – INTRODUÇÃO	14
1.1 Problema de Pesquisa.....	14
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo Geral.....	17
1.2.2 Objetivos Específicos	18
1.3 Metodologia	18
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	20
2.1 Introdução	20
2.2 Concorrência	20
2.3 Tipos de Concorrência.....	21
2.3.1 Vantagens de Custo.....	22
2.3.2 Vantagens de Diferenciação do Produto	24
2.4 Padrões de Concorrência	26
2.5 Estrutura de Mercado	32
2.6 Competitividade e Fatores Determinantes.....	35
2.7 Estratégias Competitivas Genéricas	37
2.8 Síntese Conclusiva	41
3 – ESTRUTURAS DA INDÚSTRIA DE CERVEJA	42
3.1 Introdução	42
3.2 Processo Produtivo da Cerveja	42
3.3 Tipos de Cerveja	45
3.4 A Estrutura da Indústria da Cerveja em Nível Mundial	46
3.5 A Estrutura da Indústria da Cerveja em Nível Nacional	58
3.6 Síntese Conclusiva	73
4 – AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES COMPETITIVAS	75
4.1 Introdução	75
4.2 Histórico da Empresa AmBev	75
4.3 Estrutura da Empresa AmBev.....	77
4.4 Estrutura da Empresa AmBev em Santa Catarina.....	81
4.4.1 Estrutura da Mão-de-Obra da AmBev.....	82
4.4.2 Relacionamentos Externos.....	85
4.4.3 Produção e Reestruturação Produtiva.....	87
4.4.4 Inovações	92
4.4.5 Fatores Determinantes da Competitividade	95
4.5 Síntese Conclusiva	100

5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
6 – REFERENCIAS	107
7 – LISTA DE ANEXOS	109

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: 20 Maiores Produtores Mundiais de Cerveja 2000-2006	47
Tabela 2: Produção Mundial de Cerveja por Região 2000 – 2006.....	48
Tabela 3: Consumo <i>per capita</i> por País em 2004.....	49
Tabela 4: 40 Maiores Grupos Cervejeiros do Mundo – Dezembro 2006	51
Tabela 5: Maiores Exportadores Mundiais de Cerveja com Brasil 2002 – 2007	54
Tabela 6: Maiores Importadores Mundiais de Cerveja com Brasil 2002 – 2007	56
Tabela 7: Participação de Mercado das Cervejarias no Brasil 1992 – 2005	60
Tabela 8: Evolução do Consumo Nacional de Cerveja 1985 – 2007	62
Tabela 9: Origens das Importações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007	65
Tabela 10: Comparativo das Importações de Cerveja no Brasil, Janeiro a Abril 2007– 2008	65
Tabela 11: Destino das Exportações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007	67
Tabela 12: Comparativo das Exportações de Cerveja no Brasil Janeiro a Abril 2007 – 2008.....	67
Tabela 13: Comparativo de Importação e Exportação de Cerveja no Brasil 2002 – 2007	68
Tabela 14: Quantidade Atual de Empregados conforme Grau de Instrução da Ambev – SC, 2007	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos de Concorrência	22
Quadro 2: Padrões de Concorrência nos Grupos Industriais	31
Quadro 3: Vantagens Estratégicas	39
Quadro 4: Tipos de Cerveja	45
Quadro 5: Relação de Produtos Ambev, 2007.....	80
Quadro 6: Principais Itens de Vantagens Relacionados ao Perfil de Qualificação da Mão-de-Obra da Ambev – SC, 2007.....	84
Quadro 7: Critérios Adotados para Escolha dos Fornecedores da Ambev - SC, 2007...	85
Quadro 8: Formas de Cooperação com Fornecedores da AmBev – SC, 2007.....	86
Quadro 9: Formas de Cooperação com Clientes da AmBev – SC, 2007.....	86
Quadro 10: Formas de Cooperação Existentes com Instituto de Pesquisa e Ensino da AmBev – SC, 2007	87
Quadro 11: Principais Fatores de Redução de Custos na Atividade Produtiva da Ambev – SC, 2007	89
Quadro 12: Principais Formas de Diferenciação de Produtos Utilizadas pela Ambev – SC, 2007	90
Quadro 13: Principais Fatores que Influenciam na Modernização das Unidades Produtoras da Ambev - SC, 2007	90
Quadro 14: Principais Estratégias Usadas para Aumentar sua Participação no Mercado pela Ambev – SC, 2007.....	92
Quadro 15: Fontes de Informações mais Importantes na Inovação de Processo, de Produto ou Organizacional da Produção Utilizadas pela Ambev – SC, 2007.....	93
Quadro 16: Inovações mais Importantes Adotadas em seus produtos/ processos produtivos pela AmBev-SC, 2002 a 2007.....	94
Quadro 17: Obstáculos para o Avanço da Capacitação Tecnológica da Ambev-SC, 2007	95
Quadro 18: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo Considerados pela AmBev- SC no Setor Cervejeiro, 2007	96
Quadro 19: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da Ambev-SC nos Condicionantes de Infra-Estrutura, 2007.....	97

Quadro 20: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da Ambev-SC nos Condicionantes Macroeconômicos, 2007.....	98
Quadro 21: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da AmBev-SC nos Condicionantes Legais Regulatórios, 2007	99
Quadro 22: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da AmBev-SC nos Condicionantes Sociais, 2007	100

LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

FIGURAS

Figura 1: Síntese das Características das Estruturas de Mercado do Processo Concorrencial.....	33
Figura 2: Fatores Determinantes da Competitividade.....	37
Figura 3: Processo de Produção da Cerveja	44
Figura 4: Síntese do Mercado Cervejeiro em Nível Mundial.....	57
Figura 5: Mercado Cervejeiro no Brasil em 2007	71
Figura 6: Mapa das Operações Ambev, 2008.....	78

GRÁFICOS

Gráfico 1: Comparativo do Consumo <i>per capita</i> de Cerveja dos Países Destaques com o Brasil -2004	50
Gráfico 2: Participação Mundial de Produção por Cervejaria – Dezembro 2006.....	52
Gráfico 3: Evolução dos Maiores Exportadores Mundiais de Cerveja 2002 - 2007	53
Gráfico 4: Evolução dos Maiores Importadores Mundiais de Cerveja 2002 – 2007.....	55
Gráfico 5: Comparativo da Participação de Mercado das Cervejarias no Brasil 1995 e 2005	61
Gráfico 6: Evolução do Consumo de Cerveja no Brasil 1985 – 2007	63
Gráfico 7: Evolução de Importações no Brasil 2002 – 2007.....	64
Gráfico 8: Evolução das Exportações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007.....	66
Gráfico 9: Comparativo dos Saldos da Balança Comercial da Indústria Cervejeira no Brasil, de Janeiro à Abril 2007 – 2008.....	69
Gráfico 10: Comparativo do Faturamento e Crescimento de Cerveja no Brasil 1998 – 2005	70
Gráfico 11: Participações de Mercado por Marca de Cerveja, outubro de 2006.....	72
Gráfico 12: Participação da Produção de Cerveja por Embalagem e Marca da Ambev SC, 2007.....	82

SIGLAS E ABREVIATURAS

ALICE WEB - Sistema de análise das informações de comércio exterior via internet.

AMBEV – *American Bererage Company* – Companhia de bebidas das Américas.

CAD – *Computer Aided Design* – Desenho com apoio do computador.

CADE - Conselho administrativo de defesa econômica.

CAM – *Computer Aided Manufacturing* – Manufatura com apoio do computador.

CCQ – Controle de Garantia de Qualidade.

CDD – Centro de distribuição direta.

COFINS - Contribuição para financiamento da seguridade social.

FAHZ - Fundação Antonio Helena Zerrenner.

GEROT – Gerenciamento da rotina.

ICMS – Imposto sobre circulação de mercadorias.

IPI – Imposto sobre produto industrializado.

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento. PIS – Programa de integração social. OBZ – Orçamento Base Zero.

ONG – Organização não governamental.

QLP – Quadro local de pessoas. SINDICERV – Sindicato nacional da indústria da cerveja.

UN COMTRADE - *United Nations Commodity Trade Statistics Database* – Dados estatísticos sobre o comércio das Nações Unidas.

CAPÍTULO 1

INTRODUÇÃO

1.1 Problema de Pesquisa

A cerveja é uma bebida alcoólica fermentada feita a partir de cereais ou de outras fontes vegetais. Trata-se de uma das bebidas alcoólicas mais nutritivas e menos prejudiciais a saúde, além de ser um produto rico em ácido fólico e prolifenóis que ajuda a prevenir o risco de acidentes cardiovasculares. Nas civilizações antigas era oferecida a deuses, consumida por reis em festas importantes, sendo ainda utilizada como remédio e pelas mulheres das classes altas para fins cosméticos. Considerada uma das bebidas mais consumidas e antiga do mundo, alguns pesquisadores dizem que antes mesmo de produzir o pão a cerveja já era produzida.

Existem registros de mais de 9000 anos de uma bebida alcoólica fermentada e feita à base de cereais – estes depois foram denominados de cevada – nas civilizações da Suméria, Assíria, Babilônia entre outras civilizações antigas, onde a palavra cerveja significava pão líquido em razão dos seus ingredientes de preparo serem praticamente os mesmos. Em torno de 5000 anos essas civilizações já fabricavam mais de 20 tipos de cervejas diferentes.

Difundiu-se entre os povos antigos, sendo que logo ultrapassou os limites da Mesopotâmia e chegou até o Egito onde começou a ser fabricada em maior escala. A cervejaria mais antiga foi descoberta por Arqueólogos em meados do século XIX no Egito. Esta fábrica produzia vários tipos de cervejas, sendo de características diferentes da bebida que hoje é conhecida, pois era mais escura e forte.

Durante séculos foi produzida de forma artesanal. Na Idade Média, começou a ser produzida em maior escala na Europa por mosteiros da Suíça e da Alemanha, onde foi introduzida na sua produção a adição de ervas amargas e aromáticas, raízes, flores e frutas silvestres. Os monges incluíram na sua fórmula o lúpulo, que é o responsável em proporcionar seu sabor amargo característico da cerveja consumida hoje. O lúpulo permitiu que a cerveja fosse guardada por um tempo maior e seu sabor original fosse mantido, fazendo então que aos poucos as ervas aromáticas que eram utilizadas na sua produção fossem abandonadas.

É decretada no século XVI, na Baviera, a Lei da Pureza denominada de *Reinheitsgebot*, assinada em 23 de abril de 1516 pelo Duque Guilherme IV. Esta lei determinou os ingredientes devidos no processo de fabricação da cerveja, quais sejam: cevada, lúpulo, malte e água, e até hoje muitas cervejarias seguem a risca a *Reinheitsgebot*,

principalmente as alemãs e belgas, o que explica a ótima qualidade de suas cervejas. Com exceção da Alemanha, atualmente são utilizados em substituição parcial do malte outros tipos de cereais como milho, arroz e o trigo. O açúcar em pequenas proporções também pode ser utilizado.

A forma de fabricação da cerveja manteve-se até a Revolução Industrial, quando o processo de pasteurização passou a ser utilizado, fazendo com que houvesse uma maior durabilidade do produto, podendo ser transportado a grande distância. A partir do século XIX descobriu-se o processo de fermentação baixa, fazendo com que a cerveja ficasse mais clara, suave e duradoura. Já no século XX, os aparelhos de refrigeração vieram a viabilizar a produção da cerveja durante o ano inteiro.

No Brasil, a cerveja desembarcou no Rio de Janeiro em 1808, nos porões dos navios que trouxeram a Família Real portuguesa. Dom João VI era um grande apreciador da bebida e foi um dos seus principais difusores. Por ser importada, era um privilégio apenas dos nobres. No final de 1830, a cerveja já era produzida no Brasil mas num processo caseiro realizado por famílias de imigrantes para seu próprio consumo. Duas décadas depois, os imigrantes começaram a utilizar escravos ou empregar trabalhadores livres na produção da bebida para vendê-la no comércio local.

A fabricação de cerveja no Brasil começou a tomar corpo na metade do século XIX, com o aparecimento de diversas fábricas, inclusive de grande porte que aos poucos incorporaram as pequenas. As cervejas brasileiras eram chamadas de Cerveja Barbante pois, devido a sua fabricação rudimentar, produziam grande quantidade de gás carbônico e o barbante servia para impedir que a rolha saltasse da garrafa. Por volta de 1860, surgiram as primeiras marcas de cervejas brasileiras, entre elas a Gabel, Guarda Velha e Logus, introduzidas pelo Rei D. João VI, que passaram a concorrer com as marcas estrangeiras Guinness, Porter e Spantenbraü, estas escuras e de alto teor alcoólico. Além das marcas citadas temos a Bohemia, criada em 1853. Foi à primeira cerveja fabricada no Brasil, sendo uma cerveja clara, do tipo pilsen de médio teor alcoólico, marca que hoje é produzida pela AmBev – Companhia de Bebidas das Américas.

O Brasil encontra-se entre os quatro maiores produtores mundiais de cerveja. Chegou a produzir em 2007 um total de 10,34 bilhões de litros, perdendo em quantidade produzida apenas pra China, Estados Unidos e Alemanha, primeiro, segundo e terceiro maiores produtores mundiais, respectivamente. Analisando o consumo entre os países, o Brasil também mostra resultados bastante expressivos: no ano de 2004, por exemplo, cada brasileiro tomou 47,6 litros de cerveja. Do mesmo modo, apresentou resultados favoráveis em relação

ao comércio exterior, onde está como 12º maior exportador com 50,9 milhões de litros de cerveja exportados em 2007, aumentando suas importações ano a ano: no ano de 2007 importou 8,78 milhões de litros de cerveja.

As principais cervejarias do Brasil são a AmBev, Schincariol e a Molson. A AmBev é líder no mercado brasileiro de cerveja, detentora do maior portfólio do setor de bebidas no país. Tem em seu portfólio as principais marcas no segmento cervejeiro, como a Skol, que tem a maior participação de mercado no Brasil, seguida da Brahma e da Antarctica, segundo e terceiro lugar, respectivamente, sendo a Bohemia uma das principais e mais antigas cervejas premiadas do mercado.

Devido à necessidade de enfrentar as oportunidades e desafios do novo ambiente global de negócios, algumas empresas concorrentes fundem-se e tornam-se maiores, podendo ser mais competitivas no mercado, como foi o caso da AmBev. Se a fusão não tivesse ocorrido, a Brahma e a Antarctica teriam grandes possibilidades de serem adquiridas ou ultrapassadas no mercado pelas empresas estrangeiras concorrentes. Assim, após a fusão, foi criada uma das maiores cervejarias do mundo que acaba ameaçando os fabricantes de outros países.

A concentração de mercado é uma das estratégias utilizadas na indústria cervejeira com intuito de ganhar maior competitividade. Em janeiro de 2006, com a compra da Kaiser pela Femsa – empresa mexicana e uma das maiores cervejarias da América Latina, produtora da marca Tecate e Sol, acirra-se a disputa pela participação de mercado. A Femsa no mercado mundial ainda aparece acanhada, mas é uma forte concorrente, pois já é a maior engarrafadora da Coca - Cola mundialmente. No segmento de cerveja ela divide o mercado mexicano com a Modelo, dona da marca Corona, e com as cervejas americanas importadas, dominado pela Budweiser, da Anheuser-Bush.

Santa Catarina é um Estado que tem bastante sazonalidade, sendo que a demanda por cerveja é muito maior nos feriados, festas de outubro e nas férias de verão. São nestes períodos que ocorrem mais eventos e onde as empresas do ramo cervejeiro têm possibilidade de melhorar sua posição no mercado, pois acirram-se as disputas para alavancar suas vendas.

A AmBev em Santa Catarina conta com a estrutura de uma fábrica localizada em Lages – SC, atendendo praticamente toda demanda de cerveja do Estado. Poucas cervejas do tipo premiada são trazidas de Jaguariuna – SP, sendo algumas delas a Boehmias Weiss, Escura, e a Confraria nas embalagens 550 ml. Também conta com um Centro de Distribuição Direta (CDD) próprio situado em Palhoça – SC, que distribui bebidas (cerveja, refrigerante, isotônico, água) na região da Grande Florianópolis, Paulo Lopes e Governador Celso Ramos,

em Santa Catarina. Possui ainda 18 revendas franqueadas que seguem os padrões de distribuição da AmBev e contam com o auxílio de um consultor, chamado de Gerente de Vendas e Marketing (GVM) na sua distribuidora, atendendo todo o interior do Estado, regiões que o CDD não atende.

No ano de 2005, o Estado de Santa Catarina foi responsável pela venda de 130 milhões de litros e pela produção de cerca de 200 milhões litros de cerveja. Neste Estado, a AmBev é responsável por uma participação de 68% nas vendas de toda cerveja consumida. Este é um fator bastante importante para que se possa avaliar a competitividade desta empresa, visando com isto verificar as condições que lhe garante uma posição competitiva e sustentável no mercado.

Para conseguir produzir e distribuir esta quantidade de cerveja, a AmBev possui um Quadro local de pessoas com cerca de 200 funcionários próprios no CDD, que compõem a equipe de vendas, administrativa e de operações, e 250 funcionários próprios na fábrica. Além disso, gera um total de 954 empregos indiretos, sendo que 840 são funcionários das revendas e 114 funcionários terceiros prestando serviços de vigilância, recepção, telefonista e distribuição.

Considerando estes aspectos, este estudo tem como propósito caracterizar as condições competitivas das unidades fabris da AmBev, em particular as estabelecidas em Santa Catarina – SC. Para tanto, busca responder a seguinte questão: quais são as condições competitivas e as estratégias implementadas pela AmBev no sentido de melhor se posicionar no mercado cervejeiro de Santa Catarina – SC?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as condições competitivas e identificar as estratégias implementadas no mercado da indústria de cerveja, tomando como parâmetro a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev – SC, no intuito de contribuir com estudos que procuram conhecer sua estrutura industrial de Santa Catarina.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Discutir elementos teóricos e analíticos que explicam a concorrência, competitividade e estratégias empresariais;
- Caracterizar a estrutura de produção e de mercado de cerveja em níveis mundial e nacional;
- Avaliar as condições competitivas e as estratégias de mercado da AmBev em Santa Catarina – SC.

1.3 Metodologia

O estudo realizado em um primeiro momento constituiu uma pesquisa exploratória segundo é utilizado como passo inicial, onde o conhecimento sobre o assunto é muito reduzido, em um processo contínuo de pesquisa. Algumas das suas funções foram ampliar o discernimento do pesquisador sobre o que será estudado, esclarecer conceitos, estabelecer prioridades para futuras pesquisas. No segundo momento foi de caráter descritivo, por ter como objetivo apresentar as características do tema a ser explorado e também não se restringe exclusivamente a uma técnica de coleta de dados. (Selltiz *et all*, 1974).

É utilizado o método indutivo para analisar o comportamento do mercado estudado. O método indutivo dá-se por meio das constatações particulares que induzem a elaboração de generalizações. Não se leva em consideração princípios preestabelecidos, o fundamento do conhecimento é a própria experiência, a generalização é derivada de observações retiradas de casos reais.

Para atender o primeiro objetivo referente à base teórica e analítica que sustentou tal pesquisa, foram discutidos conceitos sobre os elementos estudados, destacando os conceitos e as características da concorrência, competitividade e estratégia empresarial no âmbito da teoria de organização industrial. Recorreu-se a bibliografias específicas que explicam tais variáveis, dentre as quais, citam-se Possas, Mário (1985), Possas, Silvia (1999), Porter, Michael (1986), Ferraz (1997) e Selltiz *et all* (1974).

No tocante ao segundo objetivo, qual seja, a caracterização da estrutura de produção e mercado da indústria cervejeira nos âmbitos internacional e nacional, procurou-se apresentar o comportamento do mercado interno e externo nas áreas de produção, consumo, importação e exportação, bem como as características de seu padrão de concorrência, tais como preço, diferenciação, qualidade, distribuição, *marketing*, entre as principais. Neste sentido, foi

realizada pesquisa através de fontes bibliográfica, tais como sites específicos na Internet e em revistas especializadas que tratam sobre este tema.

No último objetivo avaliou-se as condições competitivas e as estratégias de mercado da AmBev em Santa Catarina – SC. Para tanto, foi aplicado um questionário na unidade produtiva e centro de distribuição da empresa estudada. Este questionário conteve variáveis que procuraram conhecer a estrutura produtiva e mercadológica, bem como as estratégias em diferentes áreas tais como produtiva, comercial, tecnológica, investimento e organizacional. Além disso, também foram utilizadas informações sobre produção, mercado e estratégias contidas em revistas, jornais, entre outros trabalhos.

CAPITULO 2

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Introdução

Através da fundamentação teórica, pode-se apoiar o curso da pesquisa em termos da realidade econômica. Com isso, este capítulo aborda algumas teorias da competitividade, analisando alguns fatores importantes para o entendimento da indústria. Na seção 2.2, aborda-se a concorrência da indústria; na seção 2.3 evidenciam-se seus tipos de concorrência; na seção 2.4 demonstram-se os padrões de concorrência; na seção 2.5 trata-se da estrutura de mercado; na seção 2.6, apontam-se a competitividade e os seus fatores determinantes; na seção 2.7 demonstram as estratégias competitivas genéricas e, por fim, na seção 2.8, faz-se a síntese conclusiva.

2.2 Concorrência

Para entender a economia capitalista em que vivemos, é necessário que seja compreendido o conceito de concorrência, que é um processo prolongado, contínuo, sem fim. Segundo Possas, S (1999, p.160), a concorrência deve ser considerada como “um processo por meio do qual se busca a apropriação de poder de compra em economias capitalistas, caracterizado pelas tentativas de construção de vantagens próprias, de cunho monopólico, e destruição das alheias”. Pode-se conceituar concorrência como o esforço para atribuir poder de compra e garantir espaço de valorização do capital.

No contexto capitalista há necessidade de criação de lucro para poder se sustentar no mercado. Segundo Possas, S (1999, p. 356), a forma mais comum de se obter lucro é pela diferenciação dos produtores e não apenas na diferenciação de produto, mas na forma em que cada empresa cria suas vantagens sobre as outras se tornando mais ou menos competitivas tanto em produção quanto em custos.

O processo concorrencial é caracterizado em razão das empresas inseridas no mercado criarem estratégias, podendo ou não alcançar resultados positivos. Pelo fato de haver possibilidades da entrada de novos concorrentes é que essas estratégias devem ser sempre renovadas. Conforme Possas, S (1999, p.32), “a estratégia escolhida diz respeito a vários

itens, por exemplo: como se preparar para o processo seletivo, que artifícios usar, como reagir as atitudes dos adversários, como se antecipar ao mercado e também a quem se aliar”.

Para Possas, M (1985), o conceito segundo o qual a concorrência identifica-se com os métodos aplicados pelas empresas na disputa de maiores parcelas de mercado através dos preços, promoção de vendas etc, deve ser abandonado. Sugere uma compreensão mais vasta, permitindo uma base teórica relativa ao movimento e às forças dos mercados no capitalismo. Segundo este autor, a concorrência tem de ser compreendida como um processo que tome posição frente aos diversos capitais, e desta forma ser julgada como parte que completa a acumulação global de capital.

A análise da concorrência deve ser feita através do plano das estruturas de mercado, caracterizada pelos padrões de concorrência. Esse conceito é redefinido por Possas, M (1985, p.185), de forma que seja baseado em alguns elementos como:

[...]a inserção das empresas ou suas unidades de produção na estrutura produtiva, o que envolve desde os requerimentos tecnológicos a utilização dos produtos; e as estratégias de concorrência, abarcando as políticas de expansão das empresas líderes, em todos os níveis - tecnológico, financeiro e as políticas de adaptação e recriação dos mercados.

Pelo fato da concorrência ser uma das bases do capitalismo é que tem sido manuseada com entusiasmo por vários autores. A concorrência é definida por Possas, M. (1996) nas visões clássica, neoclássica e schumpeteriana.

Na visão clássica de concorrência, segundo Smith, Ricardo e seus contemporâneos, não existe barreiras à entrada devido a livre mobilidade do capital. Já a concorrência neoclássica, de acordo com Marshall, diz respeito ao equilíbrio da economia, em razão do ajustamento na demanda e oferta. Tudo que é ofertado é demandado, sendo assim não há escassez nem excesso de oferta e os preços não são pressionados a serem modificados. Por fim, na concorrência Schumpeteriana, o processo concorrencial é movido por inovações levando a estrutura de mercado ser modificada.

2.3 Tipos de Concorrência

Segundo Possas, S. (1999, p. 69), é possível que as vantagens competitivas sejam de custo ou de diferenciação, conforme Quadro 1, estando relacionadas entre si sempre que a variação de uma interferir no resultado da outra. Isto acontece sempre que para se adquirir vantagens de custo, houver uma alteração nos insumos ganho em diferenciação.

As dimensões da concorrência interrelacionam-se demasiadamente, mas aqui serão tratadas de forma isolada para que se possa demonstrar a ligação de cada vantagem específica ao tipo de produto. Outro motivo pelo qual terão tratamento isolado é que suas relações não têm caráter de absoluta generalidade, dependendo de diversos fatores.

Apesar dos fatores apresentados, deve-se levar em consideração as alterações feitas pela própria concorrência nas características físicas e de uso dos produtos. Seus processos de produção são modificados, ocasionando mudanças nas dimensões da competitividade, sua importância relativa, e aptidão que seus detentores têm de se apropriar do poder de compra.

TIPOS DE CONCORRENCIA	
Vantagem de Custo	Vantagem de Diferenciação
Economias de escala Economias de escopo Capacidade de financiamento da firma Patente e licenciamento de tecnologia Relação com fornecedores e (ou) garantia de matérias-primas Relações com a mão-de-obra Organização da produção Eficiência administrativa Capacitação	Especificações Desempenho ou confiabilidade Durabilidade Ergonomia e design Estética Linhas de produtos Custo de utilização do produto Imagem e marca Formas de comercialização Assistência técnica Financiamento aos usuários Relações com usuários

Fonte: Possas, S (1999 : p. 69-85)

Quadro 1: Tipos de Concorrência

2.3.1 Vantagens de Custo

- **Economias de escala:** acontecem quando o aumento da quantidade produzida de um produto implica em redução de custos: quanto maior a quantidade produzida menor o custo do produto. A diminuição desses custos pode se dar através do avanço ou automatização dos processos produtivos, podendo estar relacionado a ganhos de propaganda, marketing, P&D, financiamento, ou seja, em qualquer etapa de produção ou comercialização.

- **Economias de escopo:** podem ser entendidas como a redução de custos a partir da produção de um conjunto de produtos distintos, e não apenas um, conforme definição de economia de escala. É por meio da flexibilização dos processos produtivos que se aumenta a capacidade de transições na utilização dos bens de capital para a produção conjunta de bens diferentes. São utilizadas em produtos que tenham semelhanças em seu modo de produção ou comercialização, com a mesma base tecnológica ou que estejam em uma mesma área de mercado, sendo possível aplicar o mesmo método nas etapas de produção, comercialização ou na área de P&D.
- **Capacidade de financiamento da firma:** é indispensável que uma firma possua uma condição de financiamento favorável, pois a partir de uma boa condição financeira passa a obter vantagens sobre seus concorrentes. Tal situação garante uma gestão de custos mais confortáveis, maior possibilidade de expansão, inovação e de se sustentar no mercado, sem riscos de falência. Sua importância aumenta conforme aumenta a necessidade de investimentos perante a demanda, ou em setores que precisem de volumosos gastos em pesquisas básicas, mas que têm retorno financeiro duvidoso.
- **Patentes e licenciamento de tecnologia:** as patentes permitem que os processos produtivos e de gestão (incluindo custos) das empresas que as retêm em seu poder sejam exclusivas a elas. O licenciamento de tecnologia tem a mesma natureza que as patentes, mas se diferem pela dependência tecnológica da empresa obtentora em relação à que disponibiliza sua tecnologia. Estes itens têm influência variável conforme o setor, sendo determinados por vários elementos.
- **Relações com fornecedores e (ou) garantia de matérias-primas:** este é um item indispensável garantir o fornecimento, qualidade e custos menores na aquisição dos insumos. Torna-se ainda mais importante quando a origem da matéria-prima são recursos naturais escassos, quando a diferenciação do produto está nos insumos (pois são por meio deles que ocorrem os avanços tecnológicos) e quando estão vinculadas a técnicas organizacionais.
- **Relações com a mão-de-obra:** assim como há redução de custos em razão das relações com os fornecedores, acontece o mesmo com a mão-de-obra, que de certa forma não deixa de ser um fornecedor. Neste ponto, deve-se atentar para a garantia da qualidade e do suprimento, o que se dá por meio de treinamentos e qualificações, de modo a evitar conflitos que possam provocar paralisações do processo produtivo.

Quanto mais proveitosa for a qualificação da mão-de-obra e o componente tácito do aprendizado, mais importante torna-se este item.

- **Organização da produção:** é um ponto fundamental para garantir custos inferiores, podendo ser alcançado através de planejamento, controle da produção e sistema de qualidade, influenciando as vantagens de custos e de diferenciação.
- **Eficiência administrativa:** os métodos administrativos em empresas de grande porte são fundamentais para impedir elevações de custos. Estas não ostentam características ligadas ao setor industrial, mas são relevantes em qualquer produto ou mercado. A eficiência dá-se pelo favorecimento da difusão de informações dentro da empresa e pela sustentação de funcionários motivados e satisfeitos.
- **Capacitação:** tem extrema relevância em todos ou quase todos os setores. De nada vale adquirir as melhores técnicas administrativas, produtivas ou organizacionais para se obter vantagens de custo se não houver aptidão em utilizá-las. É necessário criar capacitações nas dimensões concorrenciais mais importantes, afim de se obter vantagens relevantes a um custo menor.

2.3.2 Vantagens de diferenciação de produto

- **Especificações:** é através das especificações que se determina a finalidade de um produto. Definem o tipo ou divisão de mercado que os produtos serão direcionados. Não há um regulamento que contenha os casos onde as especificações tornam-se importantes. Mesmo nos mercados com poucas possibilidades de especificações existem nichos relevantes. Em alguns mercados onde as especificações de todos os competidores são semelhantes, o produto é considerado uma *commodity*.
- **Desempenho ou confiabilidade:** é importante quando o produto apresenta-se desempenhando corretamente as especificações a ele direcionadas. Nos setores de insumos e bens de capital, sua visibilidade é maior devido a eficiência e qualidade na produção do usuário. Nos casos de bens de consumo, existe uma imprecisão na verificação de atendimento às suas especificações, pois podem variar até mesmo com as condições ambientais.
- **Durabilidade:** um produto que não é danificado com facilidade é mais interessante ao comprador. Para que a durabilidade seja uma vantagem competitiva, deve de acordo com uma estratégia de consolidação da marca, fazendo com que seja reconhecida pelos seus

usuários. Este item é mais importante para os bens de consumo do que para os bens de capital, pois tendem-se a se tornar obsoletos com maior rapidez. O produtor deve tornar seu produto individual mais durável do que seus concorrentes e, ao mesmo tempo, reduzir a durabilidade dos produtos similares, obrigando seus consumidores a renovar seu estoque.

- **Ergonomia e *design*:** a vantagem competitiva é adquirida através da adequação do produto na sua utilização, especialmente em produtos manipulados por um longo período. Nos bens de capital a ergonomia manifesta-se pela produtividade e nas relações trabalhistas; já nos bens de consumo está na segurança dos usuários ou seu maior conforto. A diferenciação no *design* compreende estes casos e ainda envolve outros aspectos como: tamanho, facilidade de transporte, desempenho do bem e suas especificações.
- **Estética:** geralmente se refere a beleza exterior/apresentação, mas aqui tem seu significado ampliado para envolver uma diversidade de formas, sabores, odores, texturas, sons. Este tipo de vantagem de diferenciação é praticamente restrita aos bens de consumo. Há alguns bens de consumo como móveis, equipamentos e materiais para escritórios ou consultórios que também têm a estética como um item importante no intuito de envolver e ganhar seus clientes.
- **Linhas de produtos:** a vantagem competitiva é obtida em alguns setores específicos quando há compatibilidade entre os produtos complementares. Um exemplo é a indústria de informática, onde é indispensável a compatibilidade entre os diversos computadores, terminais, impressoras e *softwares* que estão interligados uns com os outros e a capacidade de inclusão de novos itens conforme a necessidade de ampliação. Cria-se uma externalidade de rede, onde a venda de um produto estimula a demanda de outro da mesma linha.
- **Custo de utilização do produto:** existem alguns produtos que têm um maior ou menor custo de utilização quando se apoiam em outros bens ou serviços. Um exemplo disto foi na década de 1970, com a crise do petróleo, onde os produtos que tinham um alto consumo de energia elétrica em seu funcionamento perdiam a preferência na sua fabricação, dando abertura a produtos que gastassem menos energia.
- **Imagem e marca:** a marca é a principal identificação de um produto. Portanto, deve estar interligada com a imagem, que é responsável em torná-la notória aos compradores. Um produto com um custo maior tende a ser mais durável e confiável aos olhos do cliente,

pois presumis-se que estará realizando suas funções adequadamente por um determinado período. A imagem torna-se atraente por conceder prestígio, além de se apoiar na propaganda, que também é baseada em procedimentos produtivos que garantem qualidade.

- **Formas de comercialização:** são levados em consideração neste caso o valor unitário dos bens. Quando baixos, com elevadas economias de escala, deve-se levar em consideração a quantidade dos pontos de venda, vez que é importante ter uma vasta distribuição. No caso de valores unitários maiores, o importante é garantir a proximidade com os usuários e a qualidade dos pontos de venda.
- **Assistência técnica e suporte ao usuário:** aplica-se geralmente nos bens de capital e de consumo duráveis, cujos produtos de um processo de montagem tenham peças que possam ser reparados ou trocados. É importante nos casos onde o produto apresenta, após sua venda, alguma imperfeição ou quebra, devendo-se proporcionar uma manutenção adequada e de fácil acesso, de forma a tornar-se uma economia importante ao seu consumidor.
- **Financiamento aos usuários:** geralmente nos bens de capital e alguns bens duráveis de consumo, bem como nos produtos com altos valores unitários, as condições favoráveis aos financiamentos concedidas aos compradores são de suma importância na sua aquisição, podendo ser decisivas.
- **Relações com usuários:** é mais uma fonte de vantagem competitiva essencial, principalmente para as firmas de setores de bens de capital e de insumos especializados, em especial as que estão iniciando no mercado ou que sofreram alterações tecnológicas recentemente.

2.4 Padrões de Concorrência

O processo decisório das estratégias competitivas das empresas é regulado pelas balizas estruturais adquiridas pelos padrões de concorrência. Conforme Possas. M (1996, p.421), a empresa é o local onde está o processo de decisão e apropriação de resultados, e o mercado é seu *locus* no processo de seletividade. Sendo assim, Ferraz *et all* (1997, p.7) afirma que as empresas buscam inserir em seus processos estratégias voltadas a capacitá-las perante a concorrência no que diz respeito a preço, esforço de venda ou diferenciação de produtos, de acordo com o padrão de concorrência vigente no seu mercado.

De acordo com Ferraz *et all* (1997, p.7):

Os padrões de concorrência são influenciados pelas características estruturais e comportamentais do ambiente competitivo da empresa, sejam as referentes ao seu setor/mercado de atuação, sejam as relacionadas ao próprio sistema econômico. No primeiro caso, estão as complementariedades tecnológicas, as restrições ou estímulos associados ao fluxo de mercadorias e de serviços entre outros fatores que decorrem da interdependência entre firmas ou setores em concorrência. No segundo caso, estão as disponibilidades de infra-estrutura e de recursos financeiros e humanos, as leis, o sistema de planejamento e a política industrial, os instrumentos de fomento e demais características associadas ao ambiente macroeconômico e ao arcabouço institucional onde as empresas estão imersas.

Este grupo de procedimentos e regras característico do setor e do mercado torna possível a adoção de estratégias competitivas pelas empresas. É necessário o conhecimento destes atributos para que ocorra um desenvolvimento das ações empresariais.

Para que se faça uma avaliação da competitividade, deve-se levar em consideração duas características dos padrões de concorrência. A primeira é que estes padrões são idiossincráticos de cada setor da estrutura produtiva, ou seja, a variação dos setores específicos dos padrões de concorrência fazem com que os diferentes graus de oportunidade sejam variáveis de acordo com cada mercado. A segunda é que são mutáveis no tempo, pois a competitividade ajusta-se conforme as transformações que ocorrem no seu ambiente, nas tecnologias, organização industrial e até mesmo na esfera econômica de forma geral. Existem alguns elementos que são específicos de certos tipos de mercado que não servem para outro mercado.

A competitividade não é uma característica inerente a um produto, firma ou país específico. É um fenômeno que se modela no contexto da indústria, ou seja, no conjunto de firmas que compõem o mercado, que pode ser chamado de real espaço de concorrência intercapitalista. Importante observar que a concorrência relaciona-se com o padrão de concorrência que está em vigor em um mercado. Há alguns elementos que são específicos de certos tipos de mercado que não servem para outro.

Na lição de Ferraz *et all* (1997, p.33), a competitividade industrial passa por mudanças a partir dos anos 80, aumentando os padrões de eficiência da indústria mundial. Isto ocorreu em razão da veloz disseminação global das tecnologias de base microeletrônica e das inovações na organização da produção. Como conseqüência, a competição internacional adquiri a demarcação de novas áreas de concorrência mais internacionalizadas, acelera o ritmo de inovação tecnológica juntamente com a redução do ciclo de vida de produtos e processos, e o aumento da diferenciação de produtos. Algumas características são preponderantes nesse novo paradigma: a qualidade do produto, flexibilidade, rapidez de

entrega e inovação e a racionalização dos custos de produção. Sendo assim, os limites determinados pela natureza da tecnologia e do mercado, das conexões inter-industriais e das condições macroeconômicas, são alteradas de setor para setor da indústria, apregoando que os padrões de concorrência deparam-se com especificidades setoriais.

Ferraz *et all* (1997, p.33), consideram apenas quatro grupos de indústrias para fins de análise em razão da heterogeneidade dos padrões de concorrência. São eles: grupo de indústrias produtoras de *commodities*, de bens duráveis e seus fornecedores, indústrias tradicionais e produtores de bens difusores de progresso técnico.

Commodities são os produtos uniformes que não têm um grau muito elevado de industrialização. Produzidos em grande escala por diversos produtores, podem ser estocados sem grandes perdas. Em geral são extraídos de recursos naturais ou energéticos, como café, soja, açúcar, celulose e papel, metais, petróleo etc. Em virtude da sua forma de comercialização, têm seus preços determinados nas bolsas de mercadorias.

O **grupo de indústrias produtoras de *commodities*** apresenta alta concentração, isto é, pequeno número de empresas detém alta participação de mercado. Este grupo contém uma pequena diferenciação de produtos e elevadas escalas.

Objetivando obter uma elevada competitividade, as empresas de *commodities* precisam sempre buscar novas técnicas para redução de custos, bem como possuir logística adequada de circulação dessas mercadorias. Como seus preços são definidos pelo mercado financeiro, oscilam conforme as condições da demanda, tornando a necessidade de investimento frente à demanda indispensável para um bom posicionamento no mercado. Para tanto, é fundamental que tenham acesso à fontes de financiamento. Afirmam, neste sentido, Ferraz *et all* (1997, p.36):

O padrão de concorrência do grupo de *commodities* vem sendo profundamente influenciado pelo Quadro de superoferta mundial generalizada desses produtos, em boa parte decorrente da entrada de países em desenvolvimento nesses mercados. A tendência ao acirramento da concorrência internacional – expresso na generalização de práticas de *dumping*, subsídios a produção doméstica e as exportações, medidas protecionistas com crescente ênfase em barreiras técnicas ambientais ou sanitárias, etc. – obriga as empresas a adotarem estratégias fortemente ofensivas para penetrar em novos mercados ou mesmo manter posições já conquistadas.

No **grupo de duráveis** é onde encontramos os bens de consumo duráveis, como os automóveis e eletrônicos de consumo, por exemplo. Neste grupo estão as indústrias de montagem de ampla escala, e na sua produção agrupam alta tecnologia. Os fornecedores de peças deste setor também estão incluídos neste grupo devido a sua interdependência competitiva. São esses grupos de indústrias produtoras de bens duráveis e seus fornecedores

os precursores em diversas inovações, que depois se propagaram pela economia. Têm uma alta concentração econômica, geram vantagens produzindo numerosas quantidades de produtos diferenciados e seus sistemas de produção e gestão servem de modelo para outros setores industriais. Apresentam bom desempenho as empresas deste setor que desenvolvem economias de escala e escopo crescente, disseminando técnicas para reduzir custos, bem como quando buscam vantagens através da produção de grandes volumes de produtos diferenciados.

Em razão da ampla diversificação de produtos, existem alguns fatores indispensáveis para aproximar os clientes neste setor, quais sejam: preço, serviço de assistência técnica, marca confiável e alta tecnologia.

Neste contexto, afirmam Ferraz *et all* (1997, p.36):

Os setores produtores de bens duráveis operam processos de montagem em massa nos quais há benefícios substanciais de redução de custos unitários com aumento das escalas de produção. A natureza dos processos produtivos impõe requerimentos mínimos de escala técnica e empresarial para as empresas se manterem competitivas. Os elevados tamanhos mínimos ótimos funcionam como fortes barreiras à entrada: as empresas instaladas buscam manter políticas de investimento que não só antecipem o crescimento do mercado como também ampliem suas participações, utilizando a diferenciação de produto.

Nos **grupos tradicionais** estão as indústrias que fabricam os bens de consumo final para a população em geral, como alimentos, bebidas, indústrias têxteis e vestuários. São empresas que fabricam produtos manufaturados de baixa capacidade tecnológica e possuem uma vasta segmentação de mercado, conforme o arcabouço da renda de seus consumidores. Neste setor há uma ampla diversidade de produtos, assim como vários tipos de produção de acordo com sua demanda. Desta forma, a condição competitiva nestas indústrias está relacionada ao preços, marca e adequação ao uso, variando de acordo com a renda de seu comprador.

Para Ferraz *et all* (1997, p.40), o grau de empreendedorismo do administrador é um item de grande relevância para a competitividade nas indústrias tradicionais, sendo essencial que tenham uma visão do negócio, atualizem-se quanto às técnicas de gestão de matérias-primas, mão-de-obra e equipamentos.

Assim, prevalece uma alta relação dos esforços em gestão sobre o valor da produção como elemento decisivo do padrão de concorrência nesse grupo – a definição do segmento-alvo de mercado da empresa e a organização da produção de modo a atender a seus requisitos específicos. (Ferraz *et all*, 1997, p.40)

A maior parte da produção total nos setores tradicionais geralmente é realizada por uma grande quantidade de pequenos produtores. Devido as baixas barreiras à entrada neste grupo de indústrias, as empresas instaladas neste setor são ativadas e desativadas com muita rapidez. É a segmentação de mercado, a direção do desenvolvimento dos padrões de concorrência neste setor, sendo que a sua competitividade é definida pela eficácia e eficiência da gestão das empresas.

O **grupo difusor de progresso técnico** é formado pelos setores de bens de capital que participam de todas as Cadeias produtivas da economia, pois fornecem diversos tipos de máquinas e equipamentos, bem como pelos setores baseados em ciência, em especial os que participam de complexos eletrônicos e químicos. Ferraz *et all* (1997, p.42) afirmam:

Esse grupo industrial reúne os setores que têm em comum a função de transmitir progresso técnico para as demais atividades econômicas, através do fornecimento de equipamentos ou insumos estratégicos de elevado conteúdo tecnológico. São, portanto, setores responsáveis pela elevação dos níveis de eficiência e produtividade da indústria em geral.

Segundo Ferraz *et all* (1997, p.42), a diferença competitiva entre os setores difusores do progresso técnico e os outros está na forte segmentação tecnológica dos mercados que existem. Devido a exclusividade dos produtos neste setor, cada empresa concorre diretamente apenas com uma pequena quantidade de outras empresas. O que determina seus padrões de concorrência são a capacidade de inovar e os elevados gastos com P&D.

Os padrões de concorrência nos grupos industriais podem ser resumidos da seguinte forma, conforme apresentado no Quadro 2:

**Padrões de Concorrência nos Grupos Industriais:
Fatores Críticos da Competitividade**

<i>Padrões de Concorrência</i>	<i>Commodities</i>	<i>Duráveis</i>	<i>Tradicionalis</i>	<i>Difusores</i>
<i>Fontes das vantagens competitivas</i>	<i>Custo</i>	<i>Diferenciação</i>	<i>Qualidade</i>	<i>Tecnologia</i>
Internos a Empresa	relação capital/produto	projeto de produto e componentes	gestão	P&D + design
	atualização dos processos	organização da produção Flexibilidade	controle de qualidade produtividade	capacitação em P&D qualificação dos recursos humanos
<i>Estruturais</i>				
Mercado	Padronização	Diferenciação	segmentação por níveis de renda e tipo de produto	segmentação por necessidades técnicas
	preço, conformidade	preço, marca, conteúdo tecnológico, assistência técnica	preço, marca, rapidez de entrega, adequação ao uso	atendimento a especificações dos clientes
	comércio internacional	regional/global	local/internacional	global/local
ConFiguração da Indústria	economias de escala na planta	economias de escala e de escopo	economias de aglomeração	economias de especialização
	controle de matérias-primas e logística de movimentação	articulação montador-fornecedor	formação de redes horizontais e verticais	interação com usuários
	serviços técnicos especializados	metrologia e normalização	tecnologia industrial básica, informação tecnológica e serviços de treinamento pessoal	sistema de ciência e tecnologia
Regime de Incentivos e Regulação ¹	exposição ao comércio internacional	crédito ao consumo defesa do consumidor	defesa da concorrência	apoio ao risco tecnológico
	<i>Antidumping</i>	incentivos fiscais	defesa do consumidor	propriedade intelectual
	proteção ambiental		tributação	proteção seletiva
	custo de capital		antidumping	poder de compra do Estado
	Câmbio			crédito aos usuários e financiamento as exportações
	Infra - estrutura viária e portos			

¹ No regime de incentivos e regulação estão incluídos os fatores sistêmicos que afetam mais decisivamente a competitividade em cada grupo industrial.

Fonte: Ferraz *et al.*, (1997: p.44)

Quadro 2: Padrões de Concorrência nos Grupos Industriais

2.5 Estruturas de Mercado

As estruturas de mercado são as formas em que os mercados estão organizados. Segundo Possas, M (1985), podem ser empregadas de três formas distintas: a primeira diz respeito às características mais aparentes dos mercados, definida pelo número de empresas concorrentes e pela existência de produtos homogêneos ou diferenciados. Mas esta é insuficiente por ser muito simples e sem progressão, sendo necessária ser esquecida ou redefinida.

A segunda forma é conhecida como “estrutura-conduta-desempenho”, onde as características das estruturas de mercado têm um papel predominante. Seus tipos mais comuns são: concentração do mercado, produtos substitutos representando diferenciação ou homogeneidade, situações em que possam haver entradas de concorrentes, estruturas de custo, integração vertical e grau de conglomeração.

A terceira torna-se um conceito mais dinâmico em razão da inserção de algumas características. Afirma Possas, M (1985, p.94):

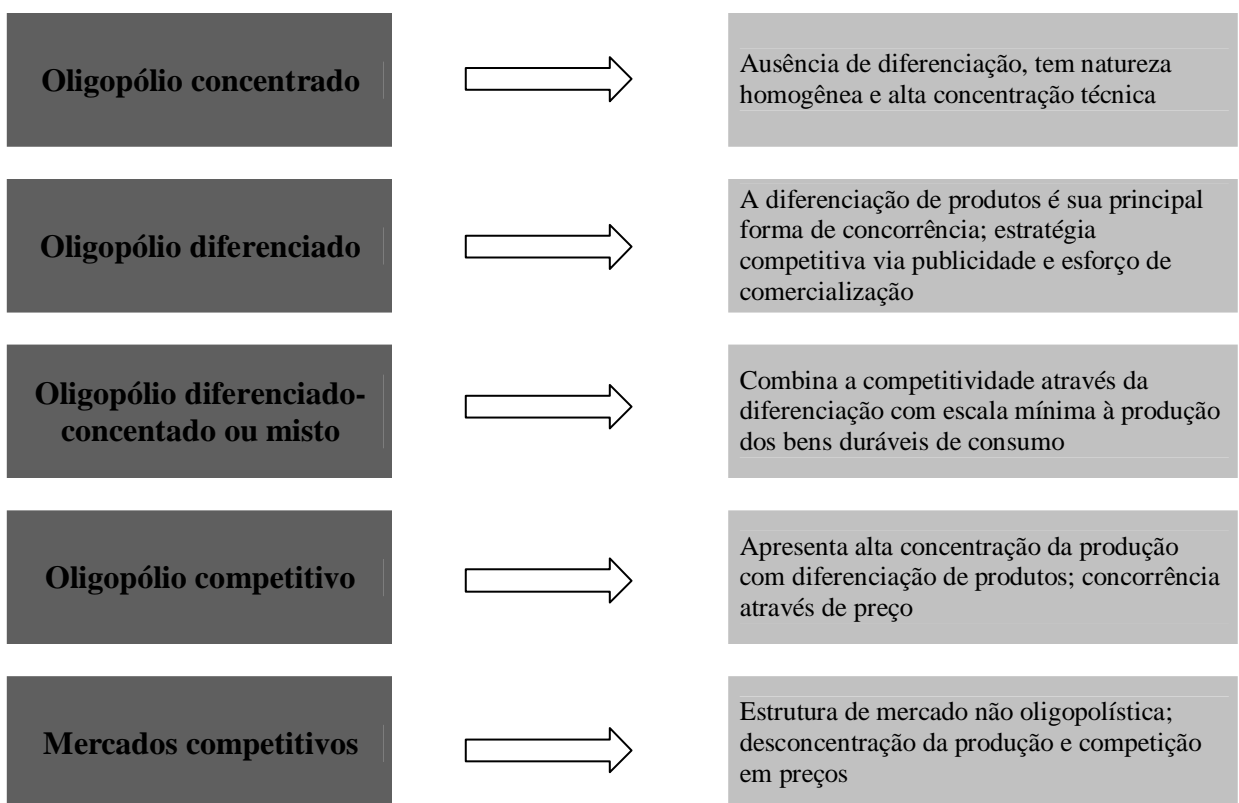
De um lado, a ênfase na evolução da estrutura frente às condições da concorrência, efetiva ou potencial, que abrangem os fatores responsáveis pela transformação dessa estrutura, como o ritmo de acumulação interna de lucros potencialmente destinados a expansão, o grau de concentração do mercado e seus determinantes, a mudança nas formas de concorrência, o progresso técnico e a vinculação com outras indústrias e com a economia em conjunto. De outro, a desconsideração ou redefinição do instrumental estático que vicia a análise dos mercados nas demais teorias, mesmo as não-ortodoxas, a começar pela concepção do equilíbrio estático como o núcleo em torno do qual gravitam todas as demais peças do aparato analítico convencional.

A partir de Possas, M (1985), o conceito de estrutura de mercados, deixando de lado algumas dessas especificidades, pode satisfazer a função de mediar essas teorias. Há a proposta de uma tipologia mínima, apresentada e descrita brevemente em seguida, conforme síntese da Figura 1. Tratando-se basicamente dos oligopólios, que têm como característica geral um pequeno número de empresas de grande porte que dominam a maior participação do mercado, os principais tipos de estruturas de mercado são descritos como: oligopólio concentrado, oligopólio diferenciado, oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, oligopólio competitivo e mercados competitivos.

O **oligopólio concentrado** é definido por não ter diferenciação de produtos. Tem caráter homogêneo, com poucas possibilidades de diferenciação. É responsável por grande parte da produção no mercado por ser um tipo de oligopólio com alta concentração técnica e

com poucas unidades produtivas. Quando houver disputa pelo mercado, esta ocorrerá por meio do investimento frente ao crescimento da demanda, podendo ser feito pela introdução de novos processos que reduzam custos e melhorem a qualidade do produto ou pelo aumento da capacidade, antecipando o crescimento do mercado.

Seu sistema de produção engloba basicamente a fabricação de insumos básicos industriais e bens de capital. Esse mercado apresenta importantes barreiras à entrada, decorrentes de altas de economias de escala e/ou discontinuidades técnicas importantes, juntamente com elevados montantes de capital inicial mínimo. Considerando que os investimentos iniciais são altos e o tempo de maturação é extenso, quase sempre há necessidade de financiamento.



Fonte: Elaboração a partir de Possas, M (1985: p. 179-194)

Figural: Síntese das Características das Estruturas de Mercado do Processo Concorrencial

A estrutura de mercado que tem como predominância a sua disputa através da diferenciação de produtos chama-se **oligopólio diferenciado**. Aqui, a concorrência em preços não é muito utilizada devido à possibilidade de se por em risco a estabilidade do mercado e a própria sobrevivência das empresas. Qualquer movimento indevido dos preços pode

ocasionar um impacto muito grande sobre os custos indiretos unitários, que são elevados, podendo atingir gravemente as vendas e/ou o nível de lucro.

O esforço competitivo no oligopólio diferenciado está concentrado em despesas de publicidade e comercialização dos produtos já existentes. Conserva-se a inovação de produtos, baseada em gastos com pesquisa e desenvolvimento, por meio de novos modelos, produtos, desenhos, qualidade e preços, atingindo diversos tipos de consumidores. As barreiras de entrada neste caso estão ligadas às economias de escala de diferenciação. Esta estrutura de mercado quase sempre está ligada a mercados de bens de consumo duráveis e não-duráveis.

Outra estrutura que combina elementos dos dois tipos de oligopólios acima examinados é o chamado **oligopólio diferenciado-concentrado ou misto**. O resultado desta mistura é a diferenciação como forma de concorrência, juntamente com a condição de uma escala mínima eficiente na produção de bens duráveis de consumo. Este mercado tem índices de concentração maiores do que no oligopólio diferenciado, podendo alcançar a concentração de um oligopólio concentrado mesmo que a quantidade de capital empregada seja inferior.

As barreiras de entrada dão-se pelas economias de escala técnicas e economias de diferenciação. As estratégias de concorrência também conciliam o excesso da capacidade como modo de atender discontinuidades técnicas e antecipar o rápido desenvolvimento do mercado, e principalmente tornar o mercado mais amplo por meio de diferenciação e inovação do produto.

O **oligopólio competitivo** é a última categoria de estrutura de mercado em oligopólio, podendo ser caracterizada por ter uma concentração relativamente alta da produção e pela possibilidade de concorrência via preços, com o objetivo de ampliar as fatias de mercado das empresas. Neste contexto encontram-se as empresas de numerosas atividades, como as de produtos alimentares poucos diferenciáveis, têxteis, calçados e vários produtos intermediários com poucos requisitos tecnológicos e/ou de escala mínima de produção. Neste particular, sustenta Possas, M (1985, p.191-192):

A inexistência de economias de escalas importantes, técnicas e de diferenciação, ou ainda a convivência de tecnologias muito díspares, restringe tanto a concentração do mercado quanto o nível das barreiras à entrada de empresas de qualquer porte, dificultando margens de lucro muito elevadas. Embora freqüentemente haja alguma oportunidade para diferenciação do produto, a concorrência se realiza predominantemente em preços. [...] O comportamento dos preços segue as normas usuais de *Mark up*, geralmente com liderança de preços, e o ajuste à demanda, ao menos entre as empresas melhores situadas, via grau de utilização da capacidade.

A última estrutura de mercado em análise tem orientação não-oligopolística. São os os **mercados competitivos**, reconhecidos por ter uma desconcentração combinada com a inexistência de barreiras à entrada e à competição em preços, fazendo com que a margem de lucro chegue ao mínimo que se possa aceitar. Em alguns desses mercados, principalmente nos de bens de consumo, têm a possibilidade de se ter uma certa margem de diferenciação, inclusive em qualidade. Habitualmente, possuem uma baixa relação capital/produção e uma capacidade instalada controlada, fazendo com que o efeito acelerador seja em média inferior ao dos oligopólios, em especial os concentrados.

2.6 Competitividade e Fatores Determinantes

A competitividade, muito embora seja um tema bem explorado por diversos autores, ainda não tem um conceito definido. Dessa forma, Possas & Carvalho *apud* Possas, S (1999, p.173) consideram que “ser competitivo é ter condições de alcançar bons resultados [...] no processo de concorrência”. Trata-se de um significado geral que pode ser utilizado nos vários caminhos que este tema pode seguir.

Dentro das diversas definições, Ferraz *et all* (1997) definem competitividade como “a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado”. Estes autores ainda apontam dois grupos no conceito de competitividade. O primeiro vê a competitividade como um desempenho – competitividade revelada, sendo representada pela participação no mercado (*market share*). Neste aspecto, é a demanda no mercado – que ao decidir seu tipo de consumo, isto é, o tipo de produto e de qual empresa irá adquirir – que tornará essa empresa menos ou mais competitiva, aprovando ou não as ações que tenham tomado para aumentar sua competitividade. Observam Ferraz *et all* (1997, p.2):

A competitividade é uma variável *ex-post* que sintetiza os fatores preço e não-preço – estes últimos incluem qualidade de produtos e de fabricação e outros similares, a habilidade de servir ao mercado e a capacidade de diferenciação de produtos, fatores esses parcial ou totalmente subjetivos.

No segundo grupo a competitividade é vista como eficiência – competitividade potencial. Aqui se procura fazer uma relação insumo-produto exercida pela empresa, sendo que a competitividade é buscada a partir da transformação dos insumos em produtos mais lucrativos. Neste grupo, é o produtor que através de suas habilidades para executar a produção tornará sua empresa mais ou menos competitiva. Afirmam Ferraz *et all* (1997, p.2):

A competitividade é um fenómeno *ex-ante*, isto é, reflete o grau de capacitação detido pelas firmas, que se traduz nas técnicas por elas praticadas. O desempenho obtido no mercado seria uma consequência inexorável dessa capacitação. Considera-se, assim, que é o domínio de técnicas mais produtivas que, em última instância, habilita uma empresa a competir com sucesso, ou seja, representa a causa efetiva da competitividade.

A respeito, Possas S. (1999, p.173) esclarece o fato de o conceito de competitividade ser *ex-ante* ou *ex-post*. Para ela, conforme a utilização do termo, seria possível a utilização dos dois conceitos, sendo que a competitividade *ex-post* é “o desempenho efetivamente ocorrido do agente em questão. Esse depende da competitividade *ex-ante* [...] o que se pode esperar que possivelmente tenda a ocorrer em futuro próximo.”

Considerando uma firma particular, a competitividade segundo lição de Possas & Carvalho *apud* Possas, S (1999, p. 173), “é o poder de definir (formular e implementar) estratégias de valorização do capital, desde que baseado em aspectos econômicos e não institucionais”. Estes devem estar apoiados nas vantagens competitivas, tendo maior ou menor consequência para os demais concorrentes, tanto na ocasião atual ou quanto na futura.

A competitividade, consoante Ferraz *et all* (1997, p.7) é a

[...] função da adequação das estratégias das empresas individuais ao padrão de concorrência vigente no mercado específico. Em cada mercado vigoraria um dado padrão de concorrência definido a partir da interação entre estrutura e condutas dominantes no setor. Seriam competitivas as firmas que a cada instante adotassem estratégias competitivas mais adequadas ao padrão de concorrência setorial.

Existe um conjunto de fatores que determinam a competitividade. Ferraz *et all* (1997, p. 10) levam em consideração que esses fatores são numerosos, excedem o nível da firma, referem-se à estrutura da indústria e do mercado e ao sistema produtivo em geral. São classificados em três tipos: fatores empresariais, fatores estruturais e fatores sistêmicos.

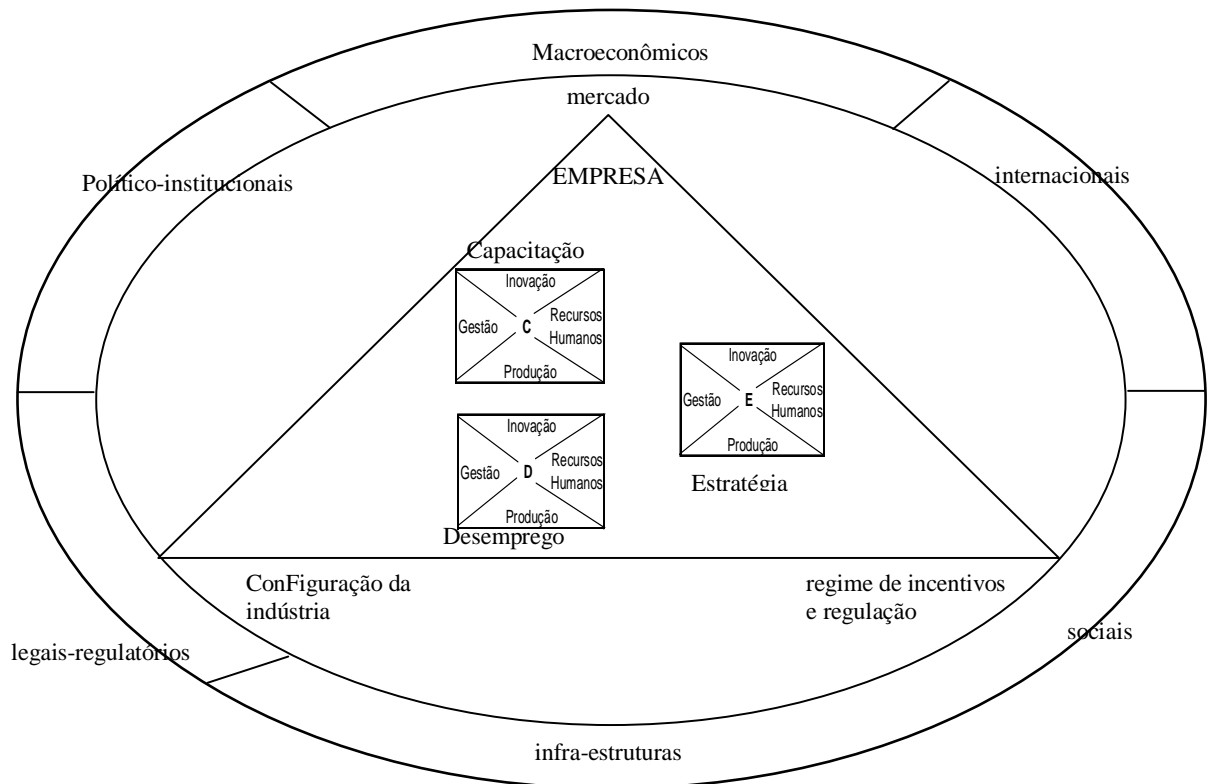
Os **fatores empresariais** são os internos as empresas, onde o poder de decisão é tomado por elas e podem ser modificados de acordo com o comportamento funcional adotado. Suas quatro áreas de competência são: a gestão, a inovação, os recursos humanos e a produção.

Os **fatores estruturais** referem-se à indústria ou complexo industrial. São aqueles em que as empresas têm uma influência restrita à sua área específica, por intermédio do processo de concorrência. Mostram-se diferentes dos fatores empresariais por apresentarem especificidades setoriais mais claras conforme aumentam sua importância relacionada ao

padrão de concorrência dominante em cada setor. Podem ser divididos em três grupos: os que dizem respeito ao mercado (tamanho, dinamismo, grau de sofisticação, acesso à mercados internacionais), à configuração da indústria (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva, articulação na Cadeia), e ao regime de incentivos e regulação da concorrência (aparato legal, política fiscal, financeira e comercial, papel do Estado).

Finalmente, os **fatores sistêmicos** são aqueles que estabelecem externalidades para as empresas, onde as mesmas não têm praticamente nenhum poder de intervenção. Os principais são o ambiente macroeconômico, os político-institucionais, os legais-regulatórios de infraestrutura, os sociais e os internacionais.

Abaixo, a Figura 2 mostra em síntese os fatores determinantes da competitividade acima mencionados:



Fonte: Ferraz *et al*, (1997: p.14)

Figura 2: Fatores Determinantes da Competitividade

2.7 Estratégias Competitivas Genéricas

Para que uma empresa proteja-se contra seus concorrentes e até mesmo seja mais competitiva que as outras empresas numa indústria, Porter, M.E. (1986) identifica três tipos

de estratégias competitivas genéricas, que podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. Afirma Porter, M.E (1986, p.49-50):

A colocação em prática de qualquer uma destas estratégias genéricas exige, em geral, comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão diluídos se existir mais de um alvo primário. As estratégias genéricas são métodos para superar os concorrentes em uma indústria; em algumas indústrias, a estrutura indicará que todas as empresas podem obter altos retornos; em outras, o sucesso com uma estratégia genérica pode ser necessário apenas para obter retornos aceitáveis em sentido absoluto.

A liderança no custo total exige uma constituição ativa de escala eficiente, uma forte insistência na redução de custos pela experiência, um controle rigoroso do custo e das despesas gerais. Deve existir uma atenção administrativa intensa para que se consiga atingir as metas desta estratégia, que é baseada em custos baixos em relação aos concorrentes, desde que não impacte nas áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

Uma empresa que trabalha com baixos custos obtém uma série de vantagens: retornos acima da média em sua indústria, defesa contra competitividade de seus concorrentes, oferecem uma defesa contra compradores e fornecedores influentes, proporcionam barreiras à entrada, enfim, colocam a empresa em uma posição mais favorável em relação aos produtos substitutos de seus concorrentes na indústria.

Para se obter uma estrutura de custo total baixo, a empresa deve ter uma grande parcela do mercado ou algumas outras vantagens, como acesso fácil às matérias-primas, por exemplo. Neste contexto, Porter, M.E. (1986, p.50) salienta que “a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.”

A próxima estratégia é a diferenciação de produtos ou serviços. O artifício aqui utilizado é a criação de algo exclusivo no seu setor industrial. O procedimento adotado nessas diferenciações pode adotar diversas configurações: projetos ou imagens da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, entre outros. Mesmo que as metas de custos não sejam o objetivo principal a ser atingido, esta meta não deve ser deixada de lado nesta estratégia.

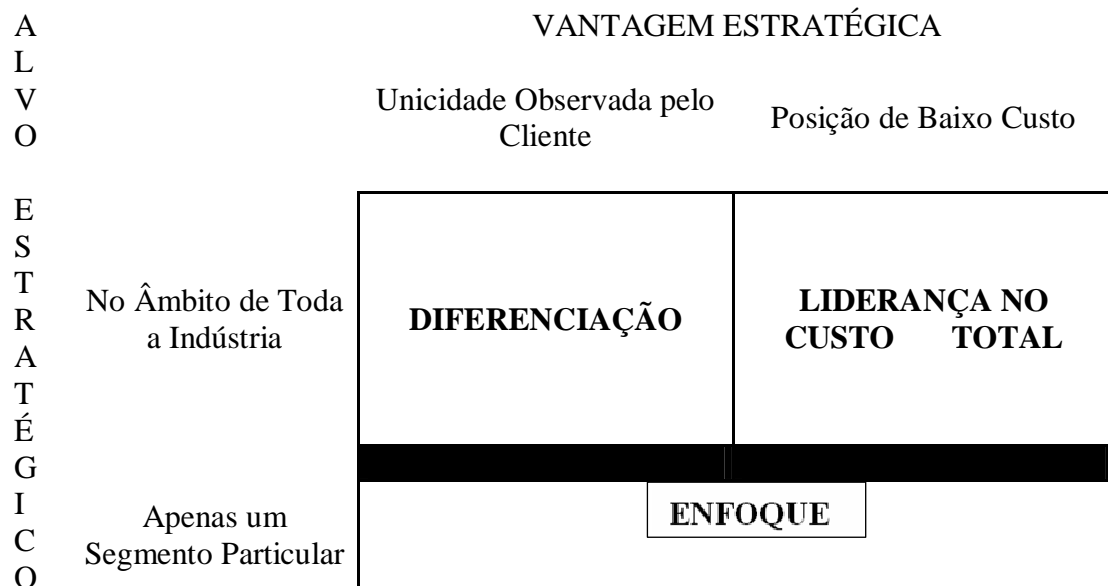
Quando a diferenciação é atingida, a empresa consegue adquirir retornos acima da média e produz margens mais altas. Devido à fidelidade dos consumidores, a marca é possui menor sensibilidade ao preço. Além disto, a diferenciação proporciona isolamento contra a

rivalidade competitiva, sendo que essa lealdade dos consumidores e a necessidade de um concorrente ultrapassar as vantagens colocam barreiras à entrada. Neste sentido, Porter, M.E (1986, p.52) afirma que “a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá ser mais bem posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência”.

A última estratégia que Porter, M.E. (1986) identificou é a de enfoque. Segundo este autor, nesta estratégia é necessário focar-se em um grupo específico de compradores, segmento ou linha de produtos, ou apenas um tipo de mercado. As outras estratégias estudadas têm finalidade de atingir a indústria como um todo; já o enfoque tende a atingir um grupo específico, levando suas particularidades em consideração no desenvolvimento de suas políticas funcionais. Neste tipo de estratégia pode-se alcançar diferenciação e baixos custos, ou apenas uma das duas para alavancar sua competitividade. Aponta Porter, M.E, (1986, p.54):

A estratégia de enfoque sempre implica algumas limitações na parcela total de mercado que pode ser atingida. O enfoque envolve necessariamente um *trade-off* entre a rentabilidade e o volume de vendas. Como na estratégia de diferenciação, ela pode ou não envolver um *trade-off* com a posição global de custo.

O Quadro 3, abaixo, apresenta as diferenças entre as três estratégias genéricas de Porter:



Fonte: Porter, M.E. (1986)

Quadro 3: Vantagens Estratégicas

Quando uma empresa se envolve com as estratégias competitivas, seja ela qual for, ou com as três juntas, e não consegue atingir seus objetivos, esta empresa está no meio-termo e, neste caso, encontra-se em uma situação estratégica muito desprovida (Porter, M.E., 1986). A empresa que se fixa nesta situação perde os clientes de grandes volumes que exigem preços baixos, sofre danos em negócios com altas margens e também sustenta uma cultura empresarial incerta.

Todas as estratégias apresentam pontos positivos e riscos ligados à sua aplicação. Para que ocorra um desempenho plausível, é necessário que a empresa ligada a tal estratégia saiba corretamente qual é o objetivo da organização no mercado, quais as ações da concorrência e que produto ofertar ao consumidor. Ao se adotar as estratégias genéricas, as empresas podem incorrer em alguns. Segundo Porter, M.E (1986, p. 58), são eles:

Primeiro, falhar em alcançar ou sustentar a estratégia; segundo, que o valor da vantagem estratégica proporcionada pela estratégia seja desgastado com a evolução da indústria. Para que facilite a escolha da empresa em aderir qualquer uma das estratégias genéricas é importante que seus riscos fiquem explícitos.

Na liderança em custos, os principais riscos são: a modificação na tecnologia, que anula o investimento e/ou aprendizado anterior; novas empresas entrantes na indústria têm capacidade de investir em instalações modernas ou têm aprendizado de baixo custo através da imitação. Quando se tem uma atenção voltada para o custo, muitas vezes não há a capacidade de se notar a necessidade de mudanças imprescindíveis no produto ou no seu *marketing* e, por fim, a inflação em custos que impede a empresa de ter o diferencial em preços relacionados aos seus concorrentes.

A estratégia de diferenciação também possui uma série de riscos, começando por não conseguir manter a fidelidade de seus compradores pela sua marca em razão da grande divergência de preços com seu concorrente, que prefere investir em baixos custos em vez de diferenciação; a redução da necessidade dos compradores em relação ao fator de diferenciação quando se tornam mais sofisticados e devido às imitações que restringem a diferenciação atingida.

No que se refere aos riscos do enfoque, temos a diferença de custos entre as concorrentes que atuam em todo o mercado e as que seguem enfoques particulares aumenta ao ponto que elimina as vantagens de custo ou diferenciação alcançadas, diminuição das diferenças nos produtos ou serviços entre o alvo estratégico e o mercado e por fim quando os

concorrentes encontram sub mercados dentro do alvo estratégicos fazendo com que as empresas com estratégia de enfoque fiquem descentralizadas.

2.8 Síntese Conclusiva

A concorrência é um item indispensável para se entender o processo capitalista existente atualmente. Sua compreensão é fundamental para que uma empresa possa melhor se posicionar no mercado, alterando suas estratégias conforme entrada de novos concorrentes, não perdendo assim sua posição.

Quanto aos tipos de concorrência, estes encontram-se baseados em dois tipos de vantagens: as de custo e de diferenciação. As vantagens de custo são divididas em: economias de escala, economias de escopo, capacidade de financiamento próprio, patentes e licenciamento de tecnologia, relação com os fornecedores e mão-de-obra, organização da produção, eficiência administrativa e capacitação. As vantagens de diferenciação de produto englobam as especificidades no desempenho ou confiabilidade, durabilidade, ergonomia e *design*, linhas de produtos, custo de utilização do produto, imagem e marca, formas de comercialização, assistência e suporte aos usuários, financiamento aos usuários e, por fim, relação com os usuários.

As decisões de estratégias das empresas são aplicadas de acordo com os padrões de concorrência, os quais variam de acordo com o ambiente competitivo em que ela se encontra. As empresas costumam buscar estratégias com base na concorrência em preço, esforço em venda ou diferenciação de produto. Há padrões de concorrência de acordo com cada grupo industrial, que tem suas alcançam suas vantagens competitivas e estruturais por meio do custo, diferenciação, qualidade e tecnologia.

Neste contexto, é necessário haver um conhecimento da forma como o mercado está organizado, bem como saber qual a estrutura de mercado que uma empresa está inserida, afim de se obter maiores informações e assim definir os fatores determinantes da sua competitividade. Esses fatores podem ser macroeconômicos, político-institucionais, internacionais, legais-regulatórios, sociais ou de infra-estrutura. A partir disto, a empresa poderá vir a ser mais competitiva ou ser auxiliada contra as empresas concorrentes através das estratégias competitivas genéricas de liderança total em custo, diferenciação ou enfoque.

CAPITULO 3

ESTRUTURAS DA INDÚSTRIA DE CERVEJA

3.1 Introdução

Este capítulo aborda as características técnicas gerais e estruturais do setor de cerveja. Apresenta o processo produtivo da cerveja, desde o recebimento do malte até sua expedição, e também seus diversos tipos e classificações. Para que se possa entender a estrutura industrial de um determinado setor, é necessário de uma análise do comportamento de algumas variáveis como seu volume de produção, número de empresas e empregados, faturamento, consumo, mercado interno e externo, entre outros fatores.

Neste contexto, o presente capítulo encontra-se dividido em cinco seções, sendo que na seção 3.2 descreve-se a Cadeia produtiva da cerveja, apresentando as etapas do seu processo de produção; na seção 3.3 discorre sobre os diferentes tipos, origens, colorações, fermentações e teor alcoólico das cervejas; na seção 3.4, aponta-se o desempenho da indústria cervejeira em nível mundial através do consumo, produção, dentre outros fatores; na seção 3.5 aborda-se a estrutura deste ramo de indústria no Brasil, baseada na produção, consumo, faturamento do setor e balança comercial; e, finalmente, na seção 3.6 faz-se a síntese conclusiva.

3.2 Processo Produtivo da Cerveja

Importante registrar, inicialmente, que no ramo da indústria cervejeira existem cervejas de mesma classificação que, no entanto, apresentam variações de marca para marca. Mesmo assim, são produzidas seguindo basicamente o mesmo processo de fabricação. O produto estudado – cerveja – é uma bebida alcoólica fermentada considerada nutritiva e pouco prejudicial á saúde, produzida a partir de algumas matérias-primas essenciais como malte de cevada, lúpulo e fermento.

A primeira fase do processo produtivo ocorre na sala de fabricação, onde é produzido o chamado mosto, que é a base da cerveja. O processo de produção do mosto é semelhante ao ato de cozinhar: o malte e seus adjuntos são misturados na água, sendo aquecidos para melhor dissolução, formando uma mistura líquida açucarada. O mosto é filtrado para separar as

cascas do malte e seus adjuntos, é feita a adição do lúpulo e fervido para sua dissolução e esterilização.

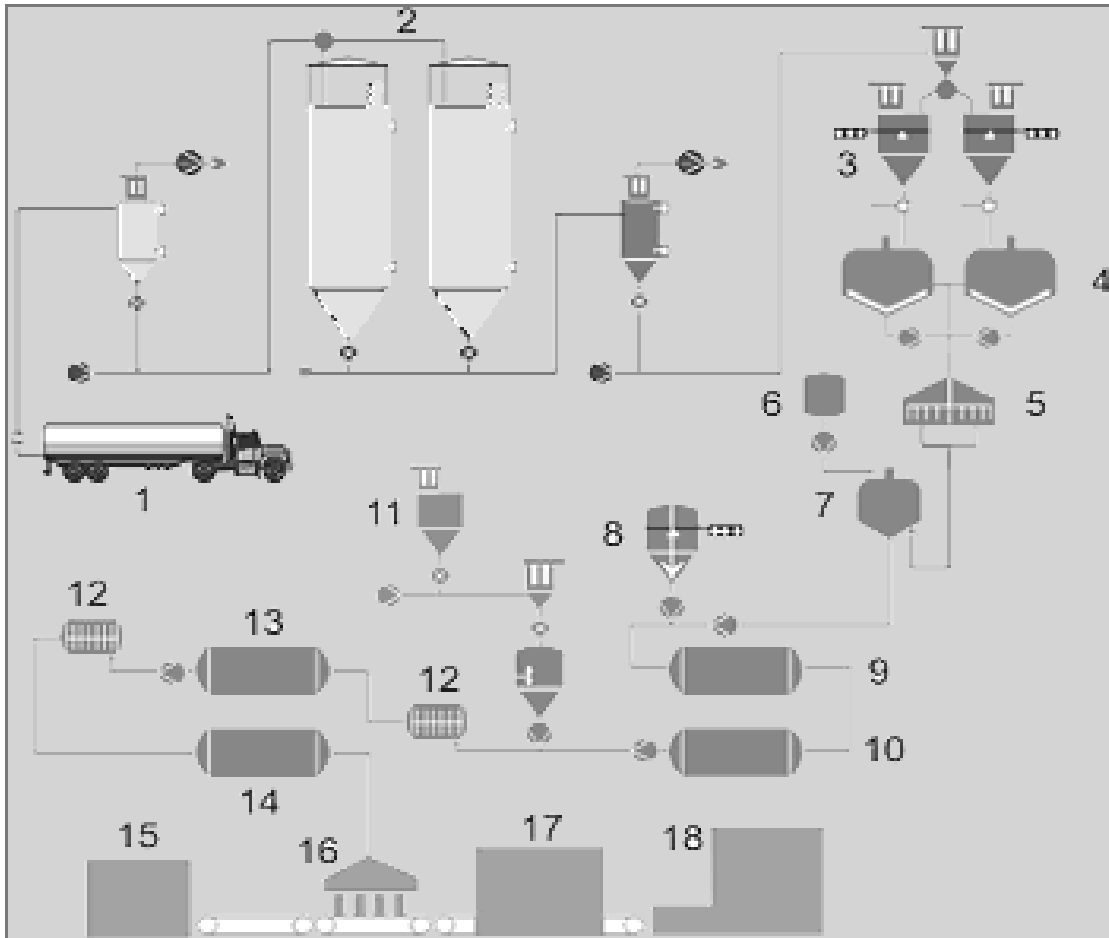
Após o mosto estar resfriado, é adicionado o fermento e colocado em grandes tanques chamados de fermentadores. Inicia-se, assim, o processo de fermentação, sendo que nesta fase o fermento transforma o açúcar do mosto em gás carbônico e álcool. Este processo dura aproximadamente sete dias, sendo que neste período o controle da temperatura é muito importante para que a cerveja fique com o sabor adequado. É no processo de fermentação que o caráter da cerveja é formado.

Concluída a fermentação, a cerveja é resfriada a zero grau e a maior parte do fermento é separada por decantação, dando início ao processo de maturação. Nesta fase algumas pequenas transformações ocorrem aperfeiçoando o sabor da cerveja, feita por um acontecimento chamado de fermentação secundária. Este processo de maturação dura cerca de 6 a 30 dias, variando de uma cervejaria para outra. Após a maturação a cerveja já está praticamente pronta; seu sabor e aroma já são os mesmos produto final. Passado este processo, não há mais alteração no sabor da cerveja.

Finalizando a maturação, a cerveja é filtrada para eliminar as partículas em suspensão, sobretudo células de fermento, deixando a bebida transparente e brilhante, com aspecto cristalino. Em seguida a cerveja passa para a fase de envasamento, podendo ser feito em garrafas, barris ou latas.

O produto envasado em barris recebe o nome de chopp. Por não passar pelo processo de pasteurização, tem durabilidade de apenas 10 dias, sendo conduzido em câmaras onde a cerveja recebe jatos de vapor e em seguida é refrigerado com jatos de água fria. Quando pasteurizado é denominado cerveja, sendo que o processo de pasteurização tem por finalidade eliminar alguns microorganismos que irão prejudicar as características originais da cerveja. A pasteurização costuma ser realizada a temperaturas de 70°C e seguido de um resfriamento, fato este que garante a estabilidade do produto, conseguindo ter validade de até seis meses.

Segue abaixo as etapas do processo de produção da cerveja, expressadas na Figura 3:



Fonte: Cervejas e Cervejarias (2008)

Figura 3: Processo de Produção da Cerveja

Obs:

Etapa 1 – **Recebimento do Malte**: recebido a granel a partir de caminhões

Etapa 2 - **Armazenamento do Malte**: armazenado em silos

Etapa 3 - **Moagem do Malte**: o malte é enviado até moinhos

Etapa 4 - **Mosturação**: nessa etapa o malte moído é armazenado em tanques, misturado com água e submetido a aquecimento

Etapa 5 - **Filtração**: que tem por função separar a casca da mosto

Etapa 6 - **Adição de Lúpulo**: mosto recebe adição de lúpulo

Etapa 7 - **Fervura**: a mistura é fervida por volta de 30min, durante esse intervalo, ocorre a extração e separação de alguns óleos essenciais extraídos do lúpulo

Etapa 8 - **Resfriamento**: a mistura é resfriada por trocadores de calor com o objetivo de receber o fermento

Etapa 9 - **Fermentação**: nessa fase o fermento transforma o açúcar do mosto em gás carbônico e álcool

Etapa 10 - **Maturação**: nessa fase ocorre o aperfeiçoamento do sabor da cerveja

Etapas 11 e 12- **Segunda Filtração** : mistura é filtrada para acabar com partículas em suspensão, sobretudo células de fermento, deixando a bebida transparente e brilhante, fazendo ficar com aspecto cristalino

Etapa 13 - **Acabamento**: irá receber dióxido de carbono e outras substâncias que irão garantir a qualidade da cerveja

Etapas 14, 15 e 16 - **Envasamento:** a cerveja acabada é enviada para a engarrafadora que recebe as garrafas limpas com solução de hidróxido de sódio

Etapa 17 - **Pasteurização:** tem por objetivo eliminar alguns microorganismos que irão prejudicar as características originais da cerveja

Etapa 18 - **Expedição:** depois de pasteurizada, a cerveja é encaminhada para a fase de expedição para ser comercializada.

3.3 Tipos de Cerveja

Há diversos tipos de cerveja que são diferenciadas pelas proporções utilizadas de cada ingrediente no processo de produção. De acordo com seu tipo, podem ser denominadas de: Pilsen, Export, Lager, Dortmunder, Munchen, Bock, Malzbier, Ale, Stout, Porter, Weissbier, Alt e outras. Podem ainda ser classificadas, quanto ao extrato primitivo utilizado, em: cerveja leve, comum, extra e forte; quanto à cor: cerveja clara e cerveja escura; quanto ao teor alcoólico: cerveja sem álcool e cerveja com álcool; quanto à proporção de malte de cevada: 100%, maior ou igual 50% e maior que 20% e menor que 50%; e, por fim, quanto à fermentação: de baixa fermentação e de alta fermentação, tudo isto conforme indicado no Quadro 4.

CERVEJA	ORIGEM	COLORAÇÃO	TEOR ALCOÓLICO	FERMENTAÇÃO
Pilsen	República Checa	Clara	Médio	Baixa
Dortmunder	Alemanha	Clara	Médio	Baixa
Stout	Reino Unido	Escura	Alto	Geralmente Baixa
Porter	Reino Unido	Escura	Alto	Alta ou Baixa
Weissbier	Alemanha	Clara	Médio	Alta
München	Alemanha	Escura	Médio	Baixa
Bock	Alemanha	Escura	Alto	Baixa
Malzbier	Alemanha	Escura Clara e	Alto	Baixa
Ale	Reino Unido	Avermelhada	Médio ou Alto	Alta
Ice	Canadá	Clara	Alto	-

Fonte: Sindicerv (2008)

Quadro 4: Tipos de Cerveja

A cerveja **Pilsen** é a mais consumida e produzida no mundo, sendo originária da República Tcheca. Apresenta coloração clara (dourada brilhante), com teor alcoólico entre 3 e 5% (o que é considerado médio), possuindo um teor de extrato primitivo que varia de 11 a 13,5%, além de possuir baixa fermentação. Atualmente, cerca de 60% de todas as cervejas produzidas no mundo são deste tipo, e inclusive no Brasil, em razão do seu clima favorável, abrangendo 98% de consumação.

Outro tipo de grande aceitação mundial é a cerveja **Bock**: geralmente apresenta coloração escura, com um sabor mais forte e encorpado, possuindo baixa fermentação e alto teor alcoólico, entre 6 e 10%, sendo a Alemanha seu país de origem.

Proveniente da Irlanda, a cerveja do tipo **Stout** é produzida a partir de cevada torrada. Tem o sabor amargo do lúpulo adjunto ao adocicado do malte, sendo sua fermentação superficial, possuindo alto teor de álcool, entre 5 e 6,5% e também elevado teor de extrato primitivo, cerca de 15%.

Criada em 1993 no Canadá, a cerveja do tipo **Ice** tem um processo de fabricação chamado *ice process*. Após sua fermentação o mosto é submetido à temperaturas muito baixas, inferiores a zero grau, que transformam a água em finos cristais de gelo que são posteriormente retirados, produzindo assim uma cerveja mais forte e refrescante.

3.4 A Estrutura da Indústria de Cerveja em Nível Mundial

A produção mundial de cerveja apresenta um crescimento progressivo nos últimos anos, quando observados os vinte países mais produtivos do mercado. Em 2006, a produção destes países em destaque foi de 134,65 bilhões de litros de cerveja, demonstrando um aumento de 21% se comparado com o volume produzido em 2000, conforme exposto na Tabela 1.

Levando-se em consideração a produção acumulada de cerveja desses países no período de 2000 a 2006, constata-se que a China foi responsável por 22,4% do seu total, produzindo 188,84 bilhões de litros acumulado no período. Ao comparar-se os volumes de 2000 para 2006, verifica-se que a China obteve um aumento de 57% na sua produção cervejeira.

Os Estados Unidos da América foi um país que apresentou oscilações na sua produção, entre ascensões e quedas de um ano para o outro. Produziu, em média, 23 bilhões de litros por ano, ou seja, um acumulado de 162,52 bilhões de litros no período de 2000 a 2006, figurando como segundo maior produtor mundial de cerveja. Foi responsável por uma

fatia de 19,28% do total produzido pelos países em destaque na produção mundial, no mesmo período.

Em terceiro lugar está a Alemanha, com uma produção acumulada neste mesmo período de 75,42 bilhões de litros, que significam uma parcela de 8,95% do total produzido.

O Brasil, com 60,50 bilhões de litros, encontra-se como o quarto maior produtor mundial de cerveja, considerando o acumulado no período de 2000 a 2006, respondendo por uma participação de 7,18% do total produzido pelos países em destaque na produção.

Tabela 1: 20 Maiores Produtores Mundiais de Cerveja 2000-2006

(bilhões de litros)										
Posição	Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total	Participação
1º	China	22,31	22,70	23,56	25,40	29,10	30,62	35,15	188,84	22,40%
2º	EUA	23,22	23,10	23,46	23,22	23,24	23,10	23,18	162,52	19,28%
3º	Alemanha	11,00	10,85	10,84	10,63	10,62	10,77	10,72	75,42	8,95%
4º	Brasil	8,23	8,45	8,41	8,22	8,47	9,02	9,70	60,50	7,18%
5º	Rússia	5,49	6,30	7,02	7,32	8,52	8,92	9,99	53,56	6,35%
6º	Japão	7,10	7,13	6,93	6,50	6,55	6,34	6,30	46,85	5,56%
7º	Reino Unido	5,53	5,68	5,67	5,80	5,89	5,60	5,41	39,58	4,70%
8º	México	4,93	4,05	5,00	5,16	5,35	5,67	5,94	36,11	4,28%
9º	Espanha	2,64	2,77	2,79	3,07	3,07	3,25	3,36	20,94	2,48%
10º	Polônia	2,40	2,41	2,61	2,73	2,77	3,03	3,25	19,20	2,28%
11º	Holanda	2,51	2,52	2,49	2,51	2,38	2,46	2,65	17,52	2,08%
12º	África do sul	2,45	2,25	2,44	2,52	2,50	2,59	2,70	17,45	2,07%
13º	Canadá	2,31	2,39	2,14	2,34	2,31	2,32	2,36	16,17	1,92%
14º	Venezuela	1,86	2,18	2,05	1,79	2,16	2,30	2,48	14,81	1,76%
15º	República Tcheca	1,79	1,79	1,82	1,85	1,88	1,91	1,98	13,01	1,54%
16º	Coreia do Sul	1,64	2,00	1,88	1,98	1,79	1,70	1,64	12,64	1,50%
17º	Ucrânia	1,03	1,31	1,49	1,66	1,73	2,37	2,67	12,26	1,45%
18º	Austrália	1,72	1,74	1,75	1,73	1,69	1,71	1,72	12,05	1,43%
19º	França	1,60	1,89	1,81	1,81	1,68	1,64	1,60	12,03	1,43%
20º	Bélgica	1,47	1,50	1,57	1,65	1,74	1,73	1,84	11,50	1,36%
Total destaques		111,23	113,02	115,72	117,90	123,44	127,03	134,65	842,99	100,00%

Fonte: Própria a partir de dados fornecidos pela ALAFACE (2008)

Quando se compara a produção acumulada no período de 2000 a 2006, de acordo com a Tabela 2, verifica-se que o continente Europeu foi o maior produtor de cerveja, sendo responsável por 34,53% da produção mundial, representando uma produção acumulada no período de 362,99 bilhões de litros de cerveja.

Em seguida no ranking encontra-se o continente Americano, com uma participação de 31,89%. A América produziu em média 48 bilhões de litros de cerveja por ano e sua produção veio crescendo invariavelmente desde 2003, sendo que a América do Norte e América Central foram responsáveis por 17,57%, e a América Latina por 14,32%.

Com a posição de terceiro lugar ficou a Ásia, com uma participação de 27,66% do total produzido no mundo. Aliás, importante lembrar que o país que mais produz cerveja no mundo durante o período ora analisado encontra-se nesta região. Por fim, as regiões que menos produzem cerveja são a África, com 4,5%, e a Oceania, com apenas 1,41% da produção mundial.

Tabela 2: Produção Mundial de Cerveja por Região 2000 – 2006

									(bilhões de litros)	
Países	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	Total	Participação	
Europa	47,62	49,15	50,34	51,46	52,89	54,65	56,88	362,99	35%	
Total América	46,05	48,15	46,87	46,47	47,49	49,14	51,01	335,18	32%	
América *	25,82	28,35	26,15	26,10	26,11	26,00	26,14	184,66	18%	
América Latina	20,23	19,80	20,73	20,37	21,38	23,14	24,86	150,51	14%	
Ásia	36,13	36,97	37,61	39,66	43,97	45,62	50,80	290,77	28%	
África	6,13	6,02	6,32	6,62	7,07	7,32	7,88	47,35	5%	
Austrália/Oceania	2,11	2,14	2,16	2,14	2,09	2,11	2,13	14,87	1%	
Total	138,04	142,43	143,30	146,35	153,51	158,84	168,70	1051,17	100%	

Fonte: Própria a partir de dados fornecidos pela ALAFACE (2008)

O consumo *per capita* mundial de cerveja pode ser medido em litros por ano, os quais oscilam de país para país levando-se em consideração a cultura de cada um. A República Tcheca, segundo informações da Tabela 3, destacou-se em primeiro lugar no ranking de 38 países: em 2004 obteve um consumo de cerveja de 156,9 litros / habitante, o equivalente a quase meio litro por dia. Este país fabrica cervejas que são consideradas umas das melhores da Europa, fato este admitido pelos maiores especialistas no assunto, como a Alemanha, Bélgica e Holanda.

A Irlanda ficou em segundo lugar no ranking, com um consumo de 131,10 litros / habitante; em seguida a Alemanha com o terceiro lugar, com 115,8 litros / habitante; a Austrália destacou-se em quarto lugar, com um consumo por habitante de 109,9 litros; e o quinto lugar fica com a Áustria onde cada habitante consome 108,3 litros por ano.

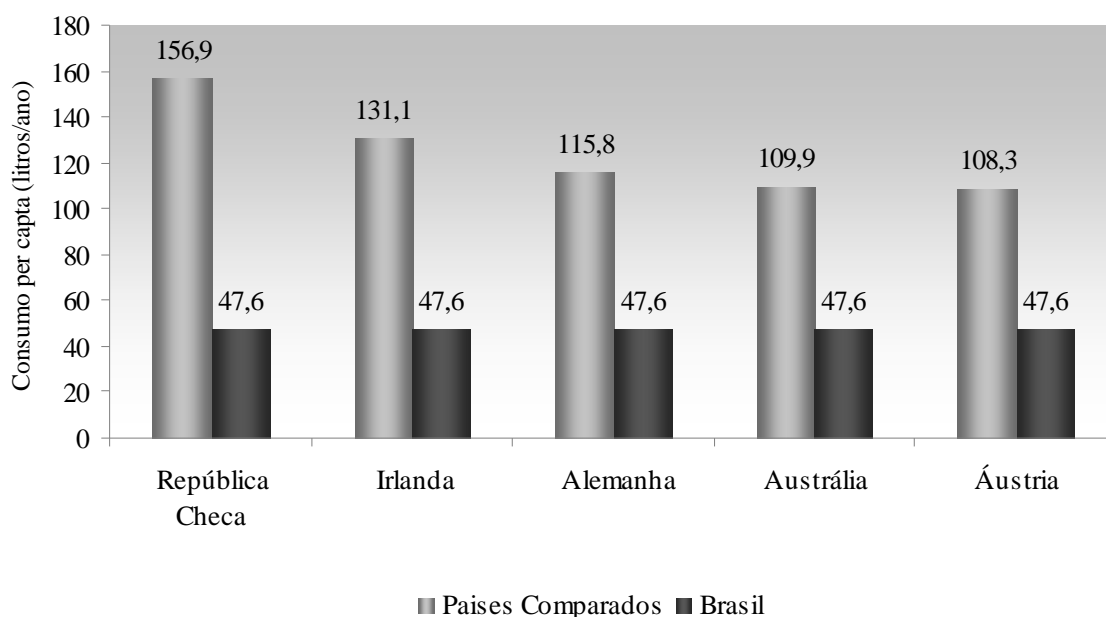
A França ficou em último lugar no ranking de consumo *per capita* mundial. Cada francês bebeu apenas 33,7 litros de cerveja por ano, o equivalente a 21,5% do que é consumido por cada habitante do país em destaque. Tradicionalmente, os franceses têm a cultura de tomar vinho diariamente em suas refeições, sendo que até mesmo os adolescentes quando acompanham suas famílias em restaurantes são servidos sem restrição alguma de idade.

Tabela 3: Consumo *per capita* por País em 2004

(litros por ano)		
Posição	País	Consumo
1	República Checa	156,90
2	Irlanda	131,10
3	Alemanha	115,80
4	Austrália	109,90
5	Áustria	108,30
6	Reino Unido	99,00
7	Eslovênia	93,30
8	Bélgica	93,00
9	Dinamarca	89,90
10	Finlândia	85,00
11	Luxemburgo	84,40
12	Eslováquia	84,10
13	Espanha	83,80
14	Estados Unidos	81,60
15	Croácia	81,20
16	Holanda	79,00
17	Nova Zelândia	77,00
18	Islândia	75,99
19	Hungria	75,30
20	Polônia	69,10
21	Canadá	68,30
22	Portugal	59,60
23	Bulgária	59,50
24	África do Sul	59,20
25	Rússia	58,90
26	Venezuela	58,60
27	Romênia	58,20
28	Chipre	58,10
29	Suíça	57,30
30	Gabão	55,80
31	Noruega	55,50
32	México	51,80
33	Suécia	51,50
34	Japão	51,30
35	Brasil	47,60
36	Coréia do Sul	38,50
37	Colômbia	36,80
38	França	33,70

Fonte: EN Wikipédia (2008)

O Brasil em 2004 ocupou o trigésimo quinto lugar no ranking: cada habitante chegou a consumir 47,6 de litros de cerveja nesse ano. Ao comparar este número com o apresentado pelos cinco países em destaque, verifica-se no Gráfico 1 que cada brasileiro consumiu apenas 30% do que um habitante da República Tcheca no mesmo período; confrontando esses dados com a Irlanda o percentual sobe para 36%, passando para 41% quando comparado a Alemanha, 43% do consumo *per capita* da Austrália e 44% da Áustria.



Fonte: Própria a partir de dados da wikipédia (2008)

Gráfico 1: Comparativo do Consumo *per capita* de Cerveja dos Países Destaques com o Brasil -2004

O mercado mundial de cerveja é altamente concentrado, sendo que uma ou duas cervejarias apenas dominam mais de 70% do mercado em muitos países. Neste caso pode-se citar a *South African Breweries*, que detém mais de 90% do mercado da África do Sul, e a *Quinsa*, que possui 73% do mercado argentino. No mercado brasileiro não é diferente: a AmBev domina 68% do mercado, segundo informações de pesquisas de mercado da AC Nielsen. Em 2006 apenas quatro cervejarias concentraram 44,7% do total produzido no mundo, o equivalente a uma produção de 753,1 bilhões de litros de cerveja, conforme explícito na Tabela 4.

Tabela 4: 40 Maiores Grupos Cervejeiros do Mundo – Dezembro 2006

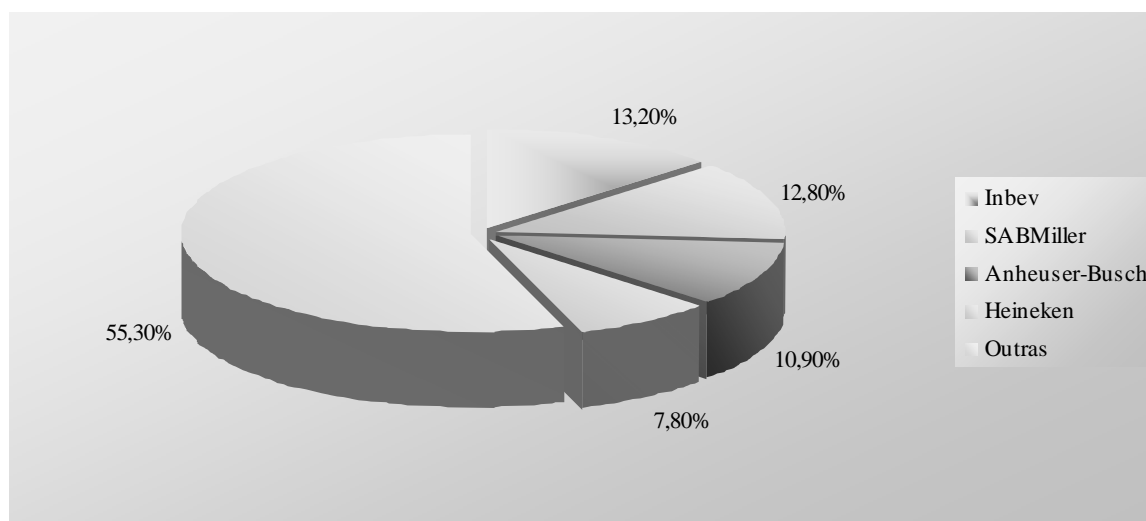
(bilhões de litros)

Posição	Cervejaria	País	Produção	Participação Mundial
1	Inbev	Bélgica/Brasil	222	13,20%
2	SABMiller	Reino Unido	216	12,80%
3	Anheuser-Busch	Estados Unidos	183,2	10,90%
4	Heineken	Holanda	131,9	7,80%
5	Molson-Coors	EUA/Canadá	49,5	2,90%
6	Modelo	México	49,4	2,90%
7	Carlsberg (sin BBH)	Dinamarca	49,2	2,90%
8	Tsingtao	China	45,7	2,70%
9	Baltik Beverage Holding (BBH)	Rusia	45,5	2,70%
10	Femsa	México	37,7	2,20%
11	Yan Jing	China	35,3	2,10%
12	Scottish & Newcastle (sin BBH)	Reino Unido	29,7	1,80%
13	Asahi	Japão	23,8	1,40%
14	Kirin	Japão	23,7	1,40%
15	Diageo (Guinness)	Irlanda	19,5	1,20%
16	Efes	Turquia	18,8	1,10%
17	Schincariol	Brasil	18	1,10%
18	Chong Qing	China	17,3	1,00%
19	Polar	Venezuela	16,9	1,00%
20	Gold Star	China	16,6	1,00%
21	San Miguel	Filipinas	16,1	1,00%
22	BGI/Castel	França	15,2	0,90%
23	Radeberger	Alemanha	14	0,80%
24	Mahou - San Miguel	Espanha	11,6	0,70%
25	Hite	Coreia do Sul	10,3	0,60%
26	Beer Thai (Chang)	Tailândia	9,8	0,60%
27	Obolon	Ucrânia	9,3	0,60%
28	Singha	Tailândia	9,2	0,50%
29	Forster´s	Austrália	9,1	0,50%
30	Petrópolis	Brasil	9	0,50%
31	Lion Nathan	Austrália/Nova Zelândia	8,5	0,50%
32	Sapporo	Japão	8,1	0,50%
33	Bitburger	Alemanha	8	0,50%
34	Oettinger	Alemanha	7,4	0,40%
35	Damm	Espanha	7,2	0,40%
36	Cervecerías Unidas (CCU)	Chile	7,2	0,40%
37	Suntory	Japão	6,8	0,40%
38	Dezhou KeDaiEr	China	6,5	0,40%
39	Shenzen Jinwei	China	6,5	0,40%
40	San de Li	China	6,4	0,40%

Fonte: ALAFACE (2008)

O segmento da cerveja vem passando por grandes consolidações, mudando o cenário de lideranças entre as empresas do setor. A fusão da Interbrew com a AmBev fez com que a empresa Anheuser Bush (fabricante da Budweiser) perdesse a liderança mundial, a qual detinha há muitos anos. No ranking dos maiores produtores de cerveja em 2006, a Interbrew-

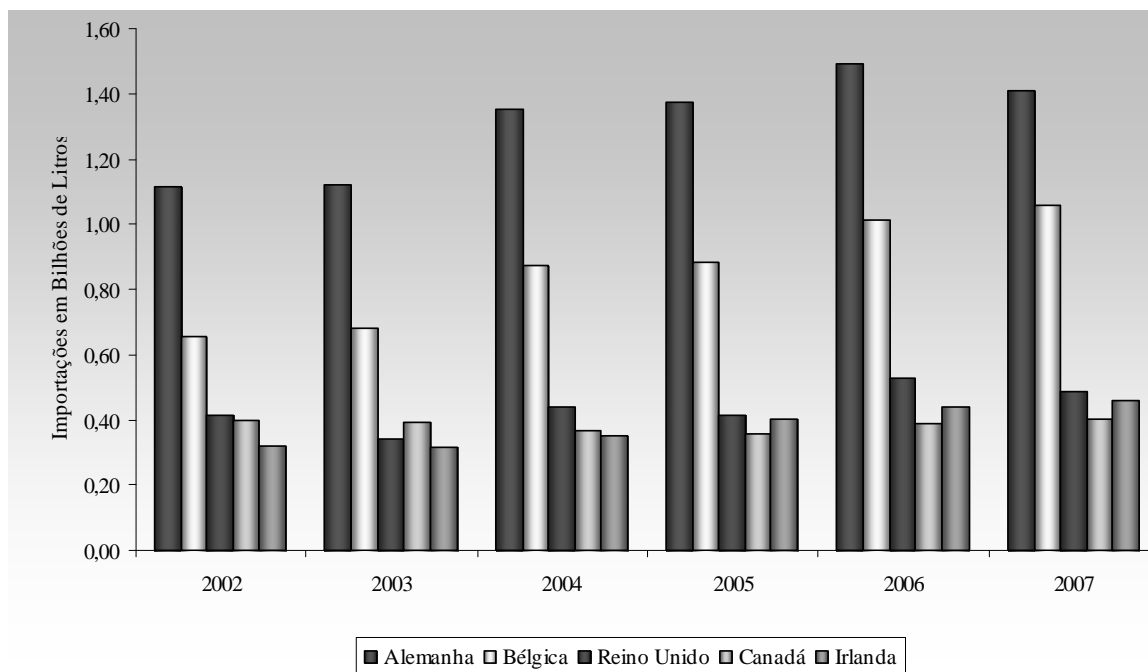
AmBev do país Bélgica-Brasil ficou em primeiro lugar, com uma participação de 13,20% no mercado mundial (conforme Gráfico 2), produzindo 222 bilhões de litros de cerveja, seguida pela SAB-Miller, do Reino Unido, que deteve 12,8% e produziu 216 bilhões de litros. Em terceiro e quarto lugar ficaram a Anheuser-Busch, dos EUA, com 10,9%, e a Heineken NV, da Holanda, 7,8%, cada qual produzindo 183,2 e 131,9 bilhões de litros, respectivamente.



Fonte: Própria a partir de ALAFACE (2008)

Gráfico 2: Participação Mundial de Produção por Cervejaria – Dezembro 2006

No que se refere ao comércio internacional, nota-se que apenas cinco países foram responsáveis por 70% da quantidade total de litros exportados desse mercado. Entre eles estão a Alemanha como maior exportador, em seguida a Bélgica, Reino Unido, Canadá e Irlanda, conforme apresentado no Gráfico 3. Constata-se também que houve um crescimento em média de 30% no total das exportações destes países, quando comparados os dados de 2002 em relação a 2007. Verifica-se ainda que nos anos de 2003 e 2007 houve queda de 1,82% e 0,94 % nas quantidades exportadas, respectivamente; já no ano de 2004 e 2006 o crescimento foi considerável, chegando a 18,74% e 12,62%.



Fonte: Própria a partir de UN Comtrade (2008)

Gráfico 3: Evolução dos Maiores Exportadores Mundiais de Cerveja 2002 - 2007

De acordo com as informações contidas na Tabela 5, a Alemanha apresentou um desempenho favorável durante o período analisado, obtendo um crescimento contínuo no período de 2002 a 2007, correspondendo a uma média de 5,13% ao ano. Os maiores volumes nas exportações de cerveja da Alemanha aconteceram em 2006 e 2007: exportou-se em 2007 cerca de 26,18% a mais do que no ano de 2002, o equivalente a 0,29 bilhões de litros de cerveja.

O segundo país que mais exportou cerveja foi a Bélgica. Observa-se um aumento de 62,07% quando comparados os anos de 2002 para 2007, levando em consideração que no ano de 2002 exportou 0,65 bilhões de litros e passou a exportar em 2007 um total de 1,06 bilhões de litros de cerveja. A Bélgica apresentou uma média anual de crescimento correspondente a 10,55%, não apresentando quedas neste período.

O Reino Unido exportou um acumulado total de 2,62 bilhões de litros de cerveja de 2002 a 2007, apresentando quedas em 2003, 2005 e 2007 equivalentes a 0,07, 0,02 e 0,04 bilhões de litros de cerveja, respectivamente. Mesmo com as oscilações constatadas nas exportações destes anos evidencia-se um crescimento de 18,19% de 2002 para 2007.

Comparando as exportações do Canadá em 2007 com as exportações de 2002, constatou-se um crescimento de 42,81%, percentual este considerável, pois o mesmo indica

queda nos volumes exportados durante três anos consecutivos. Já a Irlanda obteve um aumento de 0,14 bilhões de litros de cerveja nas exportações de 2002 para 2007, o qual corresponde a um crescimento de 31,67%.

Tabela 5: Maiores Exportadores Mundiais de Cerveja com Brasil 2002 – 2007

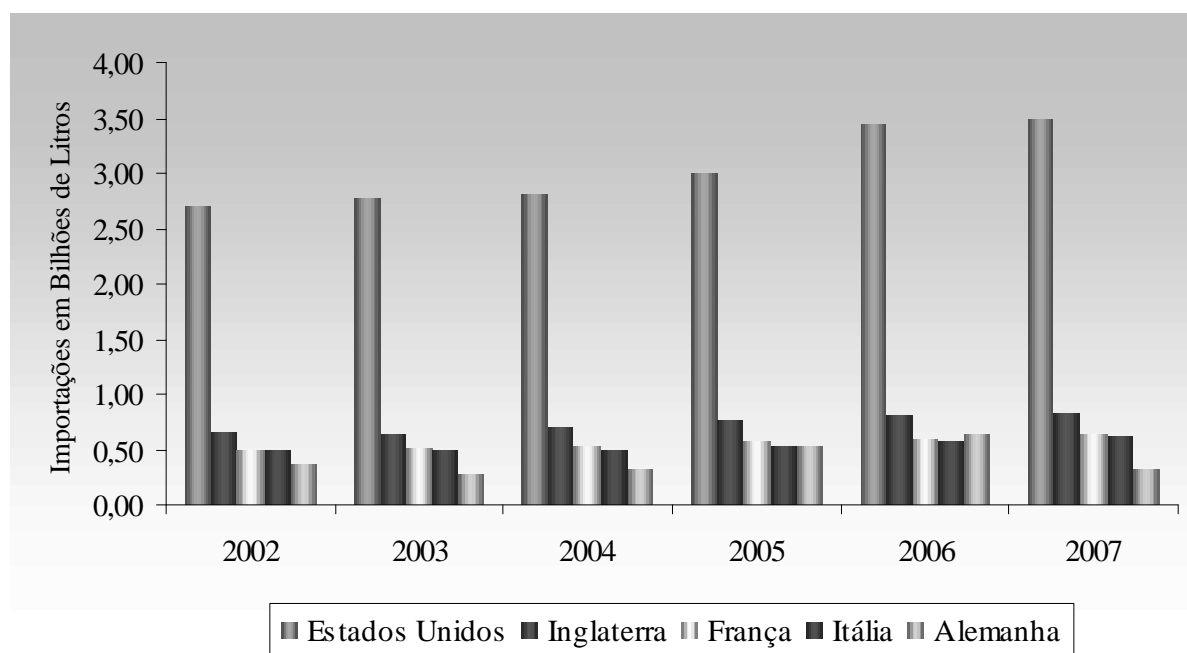
(bilhões de litros)						
País	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Alemanha	1,117	1,121	1,355	1,371	1,490	1,409
Bélgica	0,654	0,681	0,870	0,881	1,011	1,060
Reino Unido	0,412	0,340	0,438	0,412	0,528	0,486
Canadá	0,396	0,391	0,365	0,355	0,386	0,403
Irlanda	0,322	0,315	0,354	0,403	0,441	0,460
<i>Brazil</i>	<i>0,030</i>	<i>0,030</i>	<i>0,028</i>	<i>0,034</i>	<i>0,043</i>	<i>0,051</i>
Total*	2,900	2,848	3,381	3,423	3,855	3,819

* *sem Brasil*

Fonte: Própria a partir de dados da UN Comtrade (2008)

Verifica-se que o Brasil exportou apenas 2,74% do total exportado pela Alemanha, sendo que nesse período esta exportou 7,86 bilhões de litros de cerveja, enquanto o Brasil exportou um total de 0,22 bilhões de litros de cerveja de 2002 a 2007. O Brasil alcançou um crescimento bastante favorável quando analisado os números de 2002, ano em que exportou 0,03 bilhões de litros de cerveja, sendo que no ano de 2007 passou a exportar 0,05 bilhões de litros, correspondendo a um percentual 71,87% de aumento nas exportações.

Os cinco países que mais importaram cerveja no mundo durante o período de 2002 a 2007 foram Estados Unidos, Reino Unido, França, Itália e Alemanha, responsáveis por cerca de aproximadamente 80% do total das importações em termos mundiais, percebendo-se ainda que os Estados Unidos da América, sozinho, importou 40% desse total, conforme pode ser visualizado no Gráfico 4. Este percentual equivale à importação total de 31,59 milhões de litros de cerveja, acumulada no referido período. Considerando a quantidade total importada pelos cinco países nesta época se pode observar quedas de 0,38% em 2003 e 3,04% no ano de 2007, tendo um crescimento de 25,14% quando observa-se o que foi importado em 2002 e 2007.



Fonte: Própria a partir de dados UN Comtrade (2008)

Gráfico 4: Evolução dos Maiores Importadores Mundiais de Cerveja 2002 - 2007

Os Estados Unidos é um país que apresentou crescimento nas suas importações em todos os anos que foram analisados, sendo 28,71% sua variação de 2002 para 2007, pois importava 2,7 bilhões de litros em 2002 e passou a importar 3,5 bilhões de litros de cerveja em 2007. Este país foi responsável por um total de 18,19 bilhões de litros de cerveja no acumulado do período, o que se refere a mais de 50% do total importado pelos cinco maiores importadores, segundo dados da Tabela 6.

O Reino Unido, assim como nas exportações, foi o segundo maior importador de cerveja mundial, mas seu volume foi de apenas 4,4 bilhões de litros de cerveja acumulado no período (2002 a 2007), o que diz respeito a 24,21% do total importado pelos Estados Unidos no mesmo período. Apresentou um crescimento no período acumulado de 4,41%, saindo de uma importação anual de 0,65 bilhões de litros em 2002 para 0,83 bilhões de litros de cerveja em 2007.

A França e a Itália tiveram uma importação acumulada no total de 6,54 bilhões de litros no acumulado de 2002 a 2007, ambas mostrando crescimentos perseverantes em suas importações. Comparando a quantidade de litros importada em 2002 e em 2007, a França contou com um crescimento de 31,55%, enquanto a Itália com um crescimento de 25,91%.

Dos cinco maiores importadores, o único país que apresentou uma queda na quantidade de litros de cerveja importada foi a Alemanha. Em 2002 a Alemanha importou um

total de 0,36 bilhões de litros de cerveja, sendo que este número caiu para 0,31 bilhões de litros em 2007, representando uma redução de 14,52% nas suas importações de cerveja.

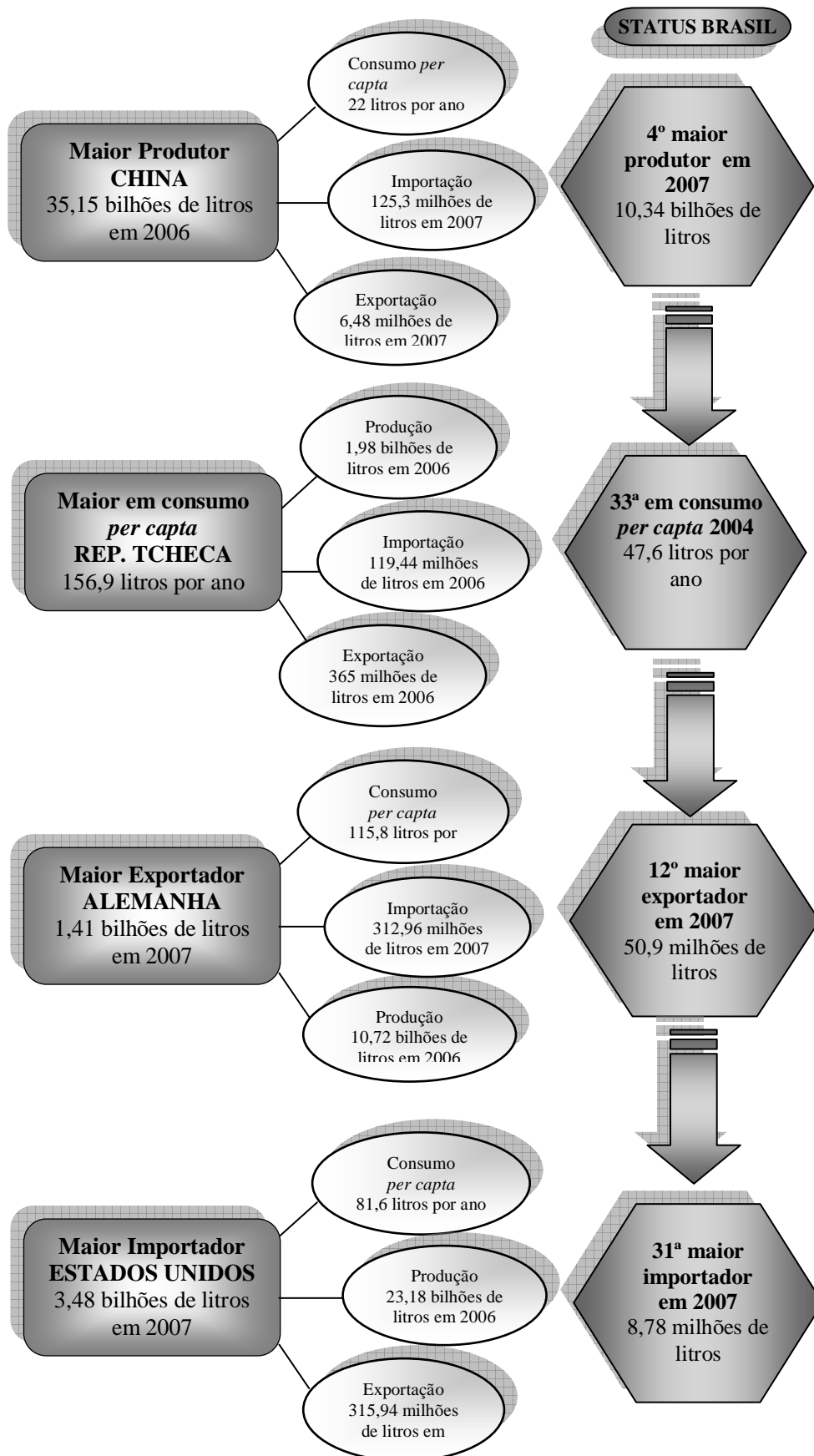
Tabela 6: Maiores Importadores Mundiais de Cerveja com Brasil 2002 - 2007

(bilhões de litros)						
País	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Estados Unidos	2,707	2,760	2,799	3,000	3,438	3,485
Reino Unido	0,655	0,642	0,700	0,775	0,799	0,834
França	0,480	0,508	0,540	0,584	0,595	0,632
Itália	0,486	0,492	0,493	0,541	0,585	0,612
Alemanha	0,366	0,275	0,312	0,541	0,643	0,313
<i>Brasil</i>	<i>0,003</i>	<i>0,002</i>	<i>0,003</i>	<i>0,003</i>	<i>0,005</i>	<i>0,009</i>
Total*	4,695	4,677	4,844	5,441	6,059	5,875

* sem Brasil

Fonte: Própria a partir de dados da UN Comtrade (2008)

Analisando-se as importações do Brasil com os demais países em destaque, pode-se verificar que suas importações foram insignificantes: o total de litros de cerveja importados pelo Brasil acumulado no período em análise não chegou a 1% do total da Alemanha, maior importador mundial. Levando-se em consideração a quantidade de litros de cervejas importadas em 2002 com as de 2007, observa-se um percentual elevado em seu crescimento, correspondente a 176,49% de aumento. Os brasileiros vêm mostrando nos últimos anos um interesse maior pelas cervejas importadas, aumentando seus números nos últimos três anos, apresentando crescimentos acima de 50% ao ano.



Fonte: Elaboração própria a partir de informações da ALAFACE e UN Comtrade (2008)

Figura 4: Síntese do Mercado Cervejeiro em Nível Mundial

A Figura 4 ilustra uma síntese do mercado mundial cervejeiro, mostrando os países em destaque de produção, consumo *per capita*, exportação e importação, além apresentar a posição do Brasil em cada um destes indicadores. Entre os países em que se encontram em posição de destaque estão China, Republica Tcheca, Alemanha e Estados Unidos. Nota-se bastante diferença entre os indicadores de país para país, sendo que o maior produtor foi um dos menores em consumo *per capita*, e o país que mais consumiu cerveja por habitante em um ano não teve uma produção muito relevante a nível mundial.

A China foi o maior produtor mundial, obtendo uma produção de aproximadamente 25 bilhões de litros de cerveja a mais que o Brasil. Em termos de consumo *per capita*, a China ficou bem abaixo do Brasil, pois cada chinês bebeu 25,6 litros de cerveja a menos do que um brasileiro por ano.

A China foi responsável pelo consumo de praticamente 82% do total da sua produção, pois exportou cerca de 6,49 milhões de litros de cerveja, o equivalente a apenas 12% do total exportado pelo Brasil. Em termos de importação a China trouxe um resultado mais expressivo, pois dentre os países analisados em destaque apresentou-se como terceiro maior importador de cerveja, sendo que o Brasil ocupou o trigésimo primeiro lugar no ranking de maior importador.

3.5 A Estrutura da Indústria de Cerveja em Nível Nacional

Um levantamento feito em 2007 sobre o consumo de bebidas alcoólicas neste país apontou que 61% das doses anuais consumidas pelos brasileiros foram da bebida fermentada. Quando levado em consideração o número de doses consumidas anualmente pelos brasileiros adultos, observando-se tanto homens quanto mulheres, a cerveja foi considerada a bebida alcoólica de maior consumo.

A indústria da cerveja vem apresentando um crescimento constante no Brasil, desde meados dos anos 1985 e 1995. Com exceção do ano de 1992, ano em que ocorreu a implementação do Plano Collor (o qual confiscou a poupança de muitos brasileiros), houve uma redução da liquidez no mercado através da baixa do poder de compra dos brasileiros. Desde então, o crescimento do consumo e do mercado de cerveja reagiu a cada ano, melhorando ainda mais a partir da implantação do Plano Real em 1994, quando então o poder de compra da população teve um grande aumento, ocasionando, assim, o aumento da demanda da cerveja perante os outros anos.

O Brasil possui um quadro bastante favorável no segmento de cerveja, tendo uma boa posição no ranking produtivo, ocupando posição entre os quatro maiores produtores, em razão de uma produção de 10,34 bilhões de litros de cerveja em 2007, equivalendo a um faturamento de R\$ 25,80 bilhões. Em termos de consumo também apresentou bons resultados, com o crescimento de 6,5% em 2005. Este é um aumento considerado expressivo quando comparado aos anos anteriores, que apresentaram um crescimento de 5,9% durante o período de 1995 a 2004.

Este crescimento pode ser explicado por vários fatores, dentre eles o aumento da renda disponível dos consumidores, ocasionando um impacto positivo nas vendas de cerveja. Esta informação também explica um aumento no consumo *per capita* em 5% de 2004 para 2005. Outro fator importante que ajuda a explicar esse crescimento é o fato de que os preços da cerveja se mantiveram abaixo do nível geral de inflação e abaixo das variações ocorridas no grupo de bebidas em geral. Os índices comparativos expressam esta ocorrência: em 2005 o Índice Geral fechou em 5,69%; o de Bebidas em 7,02%, enquanto o índice de preços para as cervejas foi de 4,19%.

As cervejarias vêm ampliando suas estratégias para aumentar o consumo do segmento de cervejas Premium. Suas perspectivas são de que neste ano elas alcancem o melhor desempenho da história. A estimativa do Sindicerv é de que a participação do mercado das cervejas mais caras suba de 4,5% em 2007 para 5,5% em 2008. As vendas das cervejas Premium movimentam, em média, R\$ 2 bilhões por ano. Os administradores do setor estimam que neste ano o segmento Premium tenha um aumento três vezes maior do que o do mercado total, ou seja, estas cervejas terão um crescimento de 15% contra 5% do mercado.

Atualmente, o mercado de cerveja no Brasil vem passando por diversas mudanças em seu processo, fazendo com que a concorrência fique cada vez mais acirrada. As cervejas importadas têm tido grande ênfase pelas grandes empresas do ramo, importando-as cada vez mais, e as pequenas cervejarias começam a aparecer em diversos locais do país.

De acordo com informações do Sindicerv, no Brasil, em 2005, o crescimento do consumo de cerveja importada foi maior que a do seu mercado, aumento este que ultrapassou os 10%, chegando a 30% em algumas distribuidoras. Habitado a consumir cervejas do tipo Pilsen, o brasileiro passou a desejar e experimentar sabores diferenciados, como as cervejas Ale e Stout.

O Brasil, nesta década, vem apostando em cervejarias artesanais, responsáveis pela produção de cervejas de alta qualidade, vendidas a preço acima da média do mercado. Em geral estas cervejas são produzidas com matéria-prima de alta qualidade e possuem um

acompanhamento mais direto no processo, o que a difere de um processo industrial onde ocorre produção em grande escala e seu acompanhamento é, na maioria das vezes, automático.

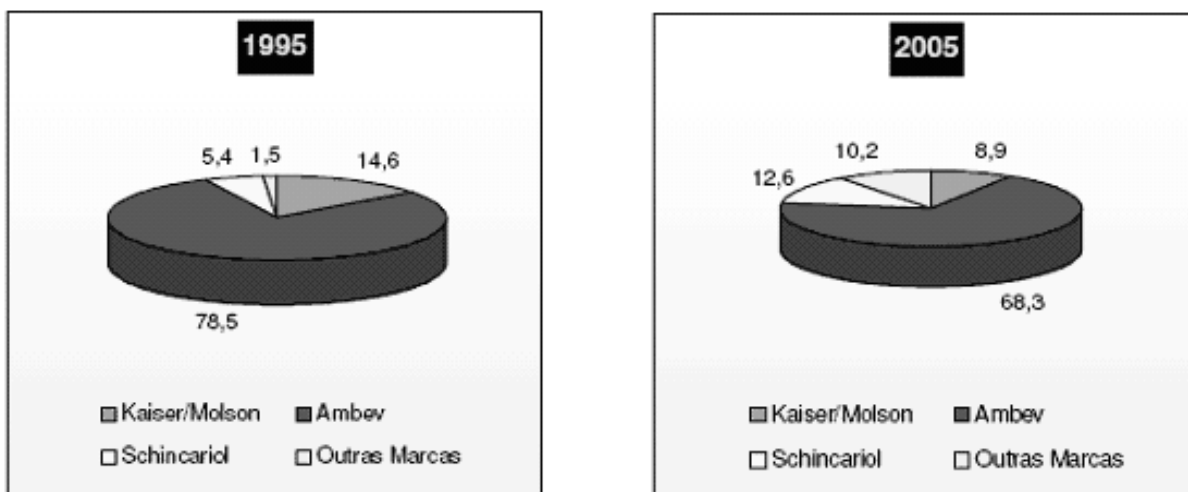
Analisando os dados de participação no mercado do Brasil desde 1992 a 2005, pode-se observar que as cervejarias de grande porte vêm perdendo mercado para as de menor porte, de acordo com informações contidas na Tabela 7. Em 1995, a AmBev tinha 78,5% de participação no mercado, a Kaiser 14,6%, a Schincariol 5,4%, e as outras marcas apenas 1,5% do mercado, conforme Gráfico 5.

Em 2005 estes números mudaram: a AmBev caiu para 68,3%, a Kaiser para 8,9%, sendo que a Schincariol passou a ter uma maior participação, atingindo o percentual de 12,6% de participação no mercado. As outras marcas também contaram com um acréscimo bastante significativo, abocanhando 10,2% do mercado. Dentro de um período de dez anos, as cervejarias de pequeno porte aumentaram sua participação do mercado em 8,7 pontos percentuais, o que significou um crescimento no *market share* de 85%. Este aumento da participação de mercado das pequenas cervejarias ocorreu em razão delas adotarem uma política de preços mais baixos, fazendo com que a população de baixa renda pudesse consumir em maior quantidade o produto.

Tabela 7: Participação de Mercado das Cervejarias no Brasil 1992 - 2005

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO %								
	1992	1993	1994	1995	2002	2003	2004	2005
MERCADO (MI HL)	47,7	50,9	65	80	84,1	82,2	84,7	90,0
<i>Ambev</i>	85,5	81,7	80,3	78,5	68,4	67,2	66,2	68,3
Brahma	37,4	35,2	33,3	31,4	21,8	20,9	19,8	20,4
Skol	14,1	15,0	16,8	15,2	32,3	32,8	31,6	32,6
Antarctica	34,0	31,5	30,2	31,9	14,3	11,6	13,0	13,6
Bohemia	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	1,9	1,8	1,7
Kaiser	11,5	13,6	13,9	14,6	15,4	13,3	10,9	8,9
<i>Schincariol</i>	2,1	3,8	4,7	5,4	9,6	11,1	13,1	12,6
Outras Marcas	0,9	0,9	1,1	1,5	6,7	8,4	9,8	10,2
Petrópolis	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	3,6	5,2
Cintra	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	1,6	1,7	1,6	1,4
O. Marcas	n.i.	n.i.	n.i.	n.i.	5,1	6,8	4,6	3,6

Fonte: Sindicerv (2008)



Fonte: Sindicerv (2008)

Gráfico 5: Comparativo da Participação de Mercado das Cervejarias no Brasil 1995 e 2005

Em média, os produtores de cerveja têm suas vendas distribuídas em embalagens de garrafas retornáveis de 600 ml, que correspondem a 70% do seu total. Outro tipo são as latas de 350 ml, as quais são responsáveis por 27% das vendas, sendo ainda que as garrafas long necks de 355ml possuem um percentual de 3% sobre o total das vendas. Levando em consideração o faturamento total em 2005, pode-se observar que as garrafas retornáveis de 600 ml venderam um total de R\$ 18,06 bilhões de reais, as latas R\$ 6,96 bilhões de reais e as embalagens long necks R\$ 0,86 bilhão de reais.

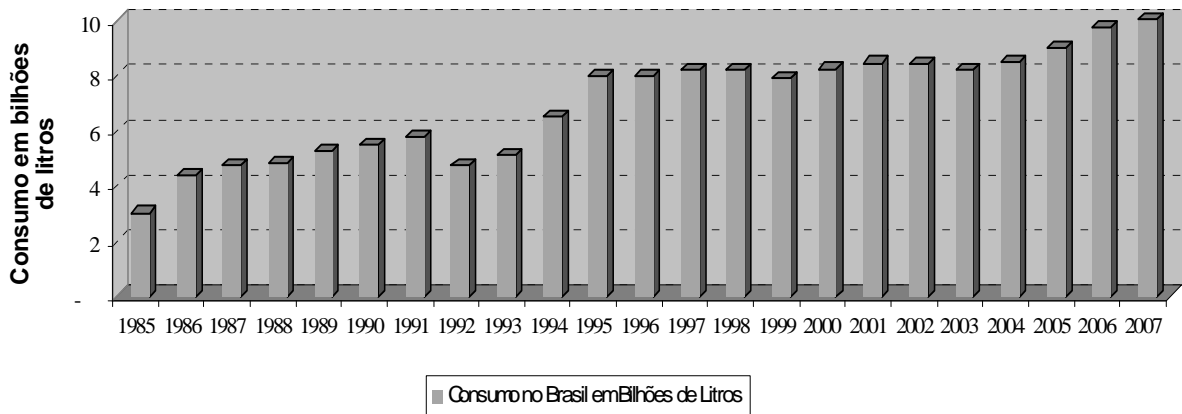
No que se refere ao consumo de cerveja no Brasil, de acordo com informações contidas na Tabela 8, foi registrado em 2007 o maior volume dos últimos 22 anos, correspondente a um total de 10,34 bilhões de litros, apontando um crescimento em relação ao ano anterior de 6,6%. Ainda em 2007, o consumo *per capita* também mostrou um resultado acima dos outros anos: cada brasileiro bebeu 55,99 litros, o que significa que no Brasil cada pessoa consumiu 2,68 litros de cerveja a mais do que em 2006.

Tabela 8: Evolução do Consumo Nacional de Cerveja 1985 - 2007

Ano	Consumo Bilhões de Litros	Var. %
1985	3,02	-
1986	4,38	45,03%
1987	4,75	8,45%
1988	4,80	1,05%
1989	5,28	10,00%
1990	5,45	3,22%
1991	5,80	6,42%
1992	4,77	-17,76%
1993	5,09	6,71%
1994	6,50	27,70%
1995	8,00	23,08%
1996	8,00	0,00%
1997	8,17	2,13%
1998	8,16	-0,12%
1999	7,88	-3,43%
2000	8,23	4,44%
2001	8,45	2,67%
2002	8,41	-0,47%
2003	8,22	-2,26%
2004	8,47	3,04%
2005	9,02	6,49%
2006	9,70	7,54%
2007	10,34	6,60%

Fonte: Sindicerv (2008)

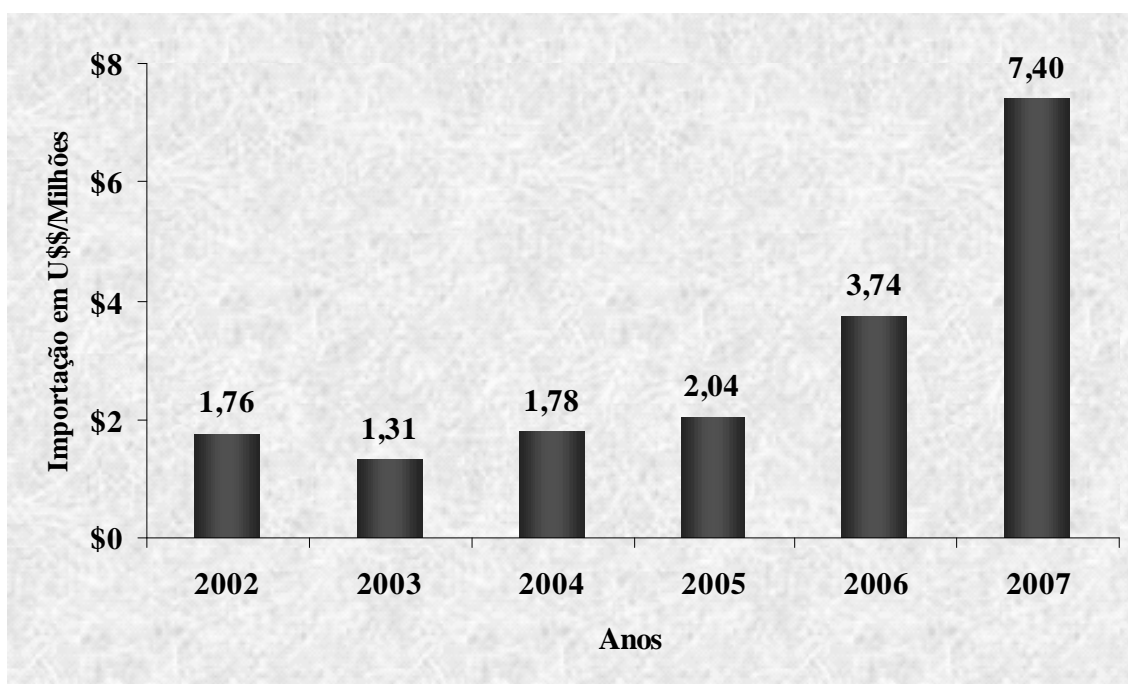
Levando-se em consideração o período compreendido entre 1985 a 2007, nota-se algumas oscilações no consumo de cerveja, sendo que nos últimos quatro anos houve crescimentos contínuos. Confrontando-se dados referentes ao consumo total no ano de 2007 com 1985, percebe-se um acréscimo de 7,32 bilhões de litros de cerveja, o que representou um aumento de 242% no consumo total das cervejas neste período. Analisando-se os dados do consumo *per capita*, observa-se também um aumento: em 1985 um brasileiro consumia por ano 22,30 litros de cerveja, passando a consumir 55,99 litros em 2007, refletindo um aumento de 151%. Isto significa que cada brasileiro passou a beber 33,69 litros de cerveja a mais do que bebia há 22 anos atrás, conforme exposto no Gráfico 6.



Fonte: Própria a partir de dados do Sindicerv (2008)

Gráfico 6: Evolução do Consumo de Cerveja no Brasil 1985 - 2007

Os números de importação do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior indicam que o consumo de cervejas importadas cresceu no Brasil. Nos últimos seis anos, os gastos com importação mais que triplicaram, pulando de US\$ 1,76 milhão em 2002 para US\$ 7,40 milhões de dólares no ano de 2007, o que representa um crescimento de 320% no período, conforme apresentado no Gráfico 7. O maior salto no valor das importações foi no ano de 2007, apontando um crescimento em relação ao ano de 2006 de 97,67%, representando um aumento de US\$ 3,66 milhões de dólares. Acredita-se que o aumento nas importações foi impulsionado pela queda do dólar nos últimos anos e, principalmente, pela mudança de hábito dos brasileiros consumidores de cerveja, os quais estão se abrindo a novas experiências.



Fonte: Própria a partir de dados de Alice-web (2008)

Gráfico 7: Evolução de Importações no Brasil 2002 – 2007

Durante os anos de 2002 a 2007, o Brasil importou U\$\$ 18,03 milhões de dólares em cervejas, sendo estas oriundas de 23 países espalhados pelos diferentes continentes (Tabela 9). O maior volume de cerveja importada foi da Alemanha, a qual foi responsável por 33% do total das importações, totalizando o valor de U\$\$ 6,11 milhões. Em segundo lugar aparece o Uruguai, país da qual foi importado U\$\$ 3,81 milhões em cervejas, correspondendo a 21% do total importado pelo Brasil neste período. Logo após aparece a Argentina, da qual foi importada cerca de U\$\$ 3,10 milhões em cerveja, o que equivale a 17% das importações deste produto cerveja no período em análise. Os demais 28% de importação de cerveja do Brasil, totalizando a cifra de U\$\$ 5,09 milhões, vieram de diversos países, dentre eles México, Holanda, Irlanda, Bélgica, Reino Unido, Austrália, Estados Unidos entre outros.

Tabela 9: Origens das Importações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007

Países	(U\$\$ milhões)	
	Valor	Participação
Alemanha	\$6,01	33%
Uruguai	\$3,81	21%
Argentina	\$3,11	17%
México	\$1,22	7%
Holanda	\$1,09	6%
Irlanda	\$0,89	5%
Belgica	\$0,56	3%
Reino Unido	\$0,41	2%
Austrália	\$0,31	2%
EUA	\$0,14	1%
Outros	\$0,47	3%
Total	\$18,02	100%

Fonte: Própria a partir de dados da Alice-web (2008)

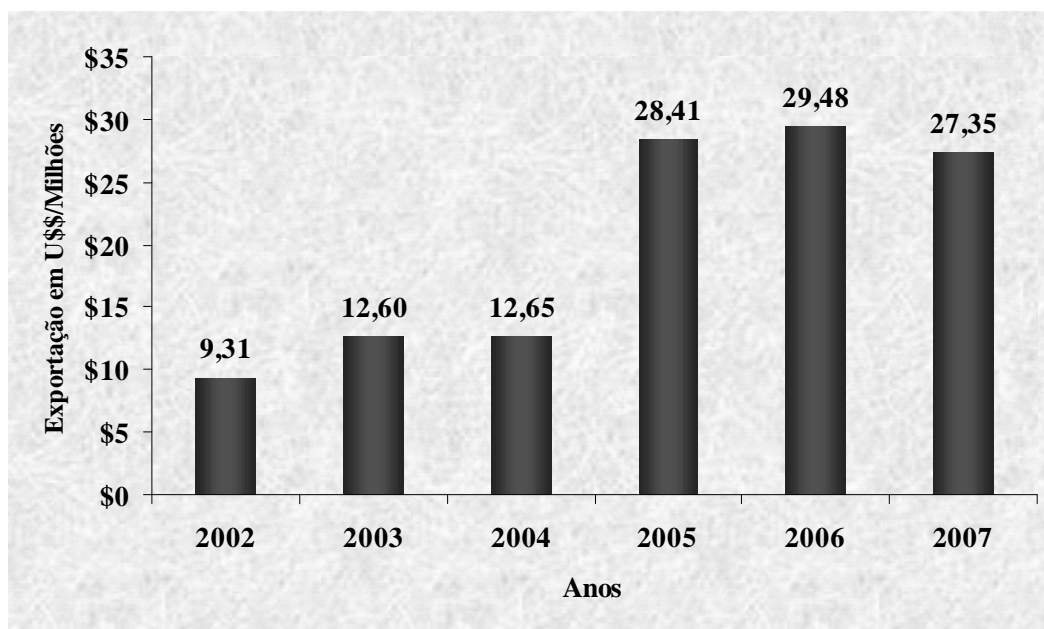
Ao se analisar os dados constantes na Tabela 10, abaixo, observa-se que o Brasil importou até abril de 2008 um total aproximando de U\$\$ 3,20 milhões de dólares, ou seja, nos quatro primeiros meses deste ano já foi importado 41% do total importado no ano anterior. Quando se compara os dados deste período ao de 2007, verifica-se que o Brasil já importou 72% do que no mesmo período do ano passado. Se seguir o ritmo mensal de importação verificado até abril deste ano, que girou em torno do valor médio de U\$\$ 0,75 milhão de dólares por mês, o ano de 2008 irá encerrar-se com um total de U\$\$ 9,07 milhões, expressando um aumento de 23% em relação a 2007. Em 2008, a maior parte das cervejas que foram importadas, sendo 31% do seu total de origem Uruguaia, 20% oriundas da Alemanha, 19% da Argentina, 9% da Bélgica, 6% de origem holandesa e os outros 15% vieram de outros países.

Tabela 10: Comparativo das Importações de Cerveja no Brasil, Janeiro a Abril 2007 - 2008

Mês	(U\$\$)		
	2007	2008	Variação %
Janeiro	339.487	819.765	141%
Fevereiro	335.329	692.789	107%
Março	734.099	749.708	2%
Abril	353.076	761.777	116%
Total	1.761.991	3.024.039	72%

Fonte: Alice- web (2008)

Quando se trata de exportações, o Brasil mostrou números mais expressivos. Ostentou uma exportação no valor total de U\$\$ 119,79 milhões, acumulado no período de 2002 a 2007. O total do seu crescimento nesse período foi de U\$\$ 18,04 milhões, equivalendo um aumento de 194% nas exportações – Gráfico 8. O período em análise aponta 2005 como o ano de maior crescimento nas exportações. Neste ano o Brasil contou com um crescimento de 124,56%, passando a exportar U\$\$ 29,48 milhões, enquanto que no ano anterior exportou a quantia de U\$\$ 12,65 milhões. O ano de 2007 foi o único que apresentou uma queda nas exportações, queda esta no percentual de 7,25%, correspondendo a U\$\$ 2,14 milhões, caindo de U\$\$ 29,48 milhões do total exportado em 2006 para U\$\$ 27,35 milhões no ano de 2007.



Fonte: Própria a partir de dados da Alice-web (2008)

Gráfico 8: Evolução das Exportações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007

O Brasil exportou nesses seis anos analisados, isto é, entre 2002 a 2007 (Tabela 11) um total de U\$\$ 119,79 milhões em cervejas, sendo que 40,3% deste valor, ou seja, U\$\$ 48,22 milhões foi oriundo do nosso país vizinho Paraguai. O segundo maior importador das cervejas brasileiras foi o Canadá, responsável por 23,6% das cervejas exportadas pelo Brasil no período em análise. Os demais países para quem se enviou cerveja, quais sejam, Estados Unidos e Bolívia, contaram com participações de 7,3% e 6,1% do total das exportações brasileiras, respectivamente. O Reino Unido recebeu um total de U\$\$ 6,81 milhões de cervejas brasileiras, correspondendo a 5,7% da quantia total exportada no período, sendo que

os outros 17% das exportações foram para diversos países como Peru, Equador, Angola, Uruguai, Japão entre outros.

Tabela 11: Destino das Exportações de Cerveja no Brasil 2002 – 2007

(US\$ milhões)		
Países	Valor	Participação
Paraguai	48,22	40%
Canadá	28,31	24%
EUA	8,73	7%
Bolívia	7,28	6%
Reino Unido	6,81	6%
Peru	5,02	4%
Equador	3,64	3%
Angola	2,55	2%
Uruguai	1,92	2%
Japão	1,20	1%
Outros	6,09	5%
Total	119,77	100%

Fonte: Própria a partir de dados da Alice-web (2008)

Em 2008, o Brasil já exportou até abril 16% a mais do que no ano anterior, um total de US\$ 11,58 milhões contra US\$ 9,94 milhões. O único mês que apresentou um valor menor do que em 2007 foi janeiro, conforme dados da Tabela 12. Considerando-se uma média de exportações mensal no valor de US\$ 2,9 milhões, o Brasil tende a exportar até o final do ano um valor total de US\$ 34,74 milhões, o que equivale a um aumento de 27% nas exportações no ano de 2008 em relação ao ano anterior.

Tabela 12: Comparativo das Exportações de Cerveja no Brasil Janeiro a Abril 2007 – 2008

(US\$)			
Mês	2007	2008	Variação %
Janeiro	2.900.092	2.503.014	-14%
Fevereiro	1.795.236	2.279.034	27%
Março	2.707.396	3.139.345	16%
Abril	2.541.663	3.658.295	44%
Total	9.944.387	11.579.688	16%

Fonte: Própria a partir de dados da Alice-web (2008)

A Tabela 13, ao apresentar um comparativo nas exportações e importações brasileiras entre os anos de 2002 a 2007, demonstra que o Brasil apresentou nas transações comerciais um superávit em todos os anos analisados. Durante os anos em destaque o Brasil contou com oscilações na variação do saldo da balança comercial de um ano para o outro, apresentando em 2003 e 2005 aumentos bem representativos de 49,8% e 142,63% respectivamente, e pequenas quedas de 3,81% no ano de 2004 e 2,39% no ano de 2006. O ano que apresentou uma maior queda foi o de 2007, o qual apresentou um saldo a menor em 22,51% do que o ano anterior.

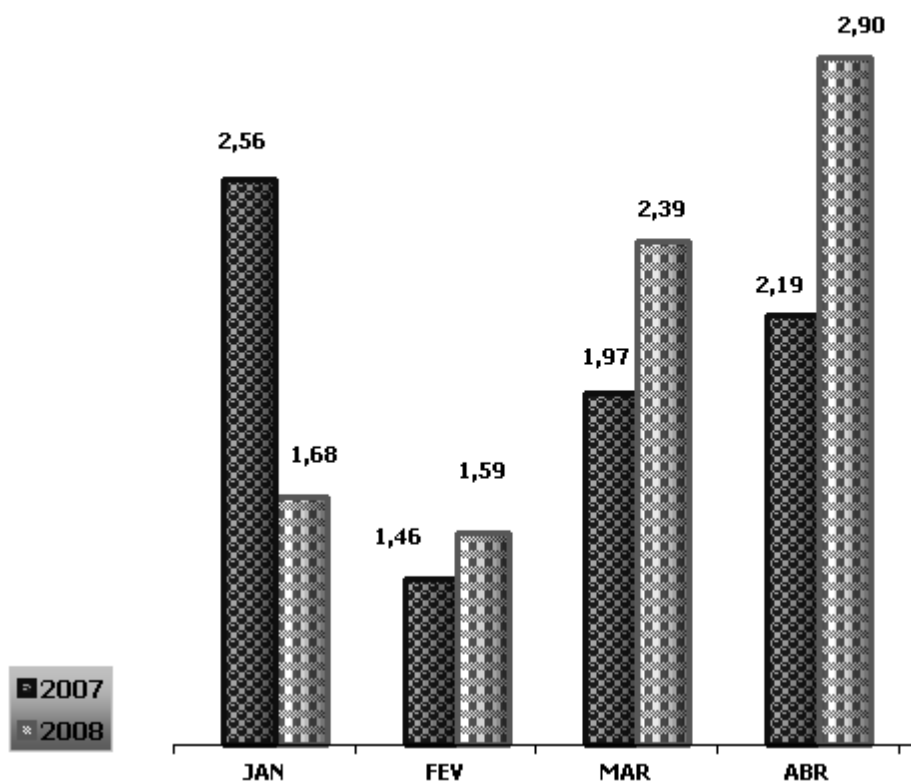
Tabela 13: Comparativo de Importação e Exportação de Cerveja no Brasil 2002 – 2007

Ano	Importação	Exportação	Saldo	(US\$ Milhões)
				Var %
2002	\$1,76	\$9,31	\$7,54	-
2003	\$1,31	\$12,60	\$11,30	49,80%
2004	\$1,78	\$12,65	\$10,87	-3,81%
2005	\$2,04	\$28,41	\$26,37	142,63%
2006	\$3,74	\$29,48	\$25,74	-2,39%
2007	\$7,40	\$27,35	\$19,95	-22,51%
Acumulado	\$18,03	\$119,79	\$101,76	164,44%

Fonte: Própria a partir de dados da UN Comtrade (2008)

Em 2008, a balança comercial da indústria cervejeira ainda se encontra em superávit. Em todos os meses analisados – de janeiro a abril/08, constatou-se uma queda de 34% apenas no mês de janeiro quando comparado com o ano anterior, sendo que os saldos de fevereiro a abril de 2008 apresentaram-se maiores do que em 2007. Em fevereiro de 2008 o superávit chegou a US\$ 1,58 milhão; em março o valor foi de US\$ 2,39 milhões; já em abril US\$ 2,9 milhões, valores estes que correspondem a um crescimento de 9%, 21% e 32%, respectivamente, tudo conforme Gráfico 9.

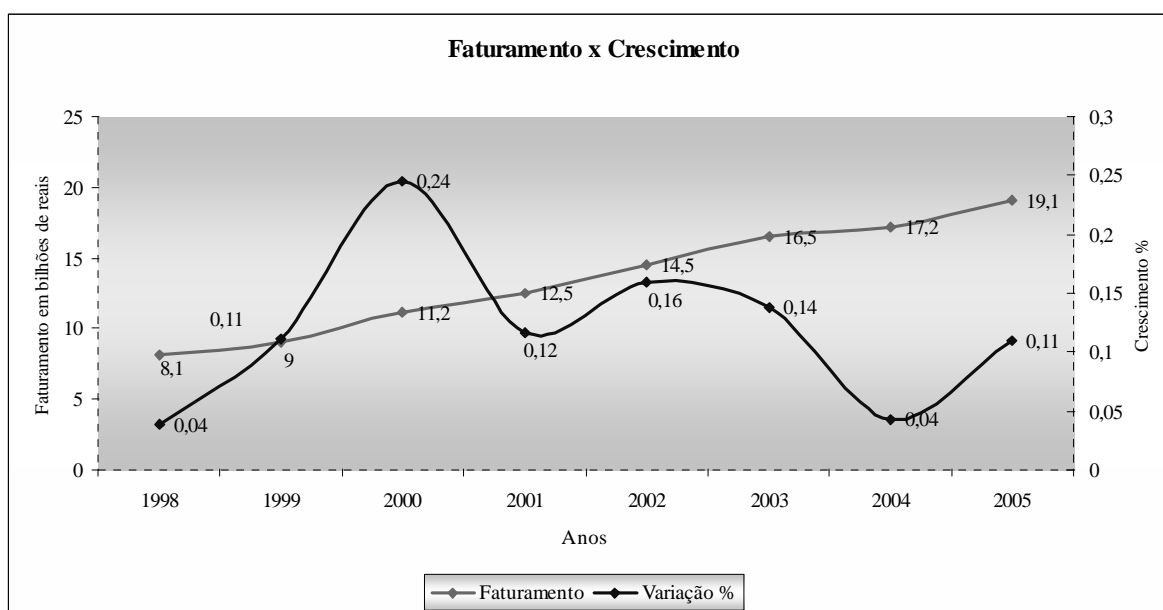
(US\$ milhões)



Fonte: Própria a partir de dados da Alice-web (2008)

Gráfico 9: Comparativo dos Saldos da Balança Comercial da Indústria Cervejeira no Brasil, de Janeiro à Abril 2007 - 2008

O faturamento de cerveja no Brasil tem crescido ano a ano, assim como seu consumo e produção. Nos anos compreendidos entre 1997 a 2005, houve um aumento de R\$ 11,3 bilhões no faturamento das cervejas, o que corresponde a um crescimento de 144,87% quando comparados os anos de 1997 e 2005, conforme se observa no Gráfico 10. Todos os anos analisados apresentaram crescimentos, sendo o ano de 2000 o que mais se destacou, pois com um faturamento total de R\$ 11,20 bilhões de reais, foi neste ano que se faturou 24,44% a mais, ou seja, um valor de R\$ 1,24 bilhões a maior do que o ano anterior, 1999. Os anos com menor crescimento no período em questão foram os de 1998 e 2004, os quais apresentaram crescimentos de 3,98% e 4,24%, respectivamente, quando comparados com os anos anteriores.



Fonte: Própria a partir de dados do Sindicerv (2008)

Gráfico 10: Comparativo do Faturamento e Crescimento de Cerveja no Brasil 1998 - 2005

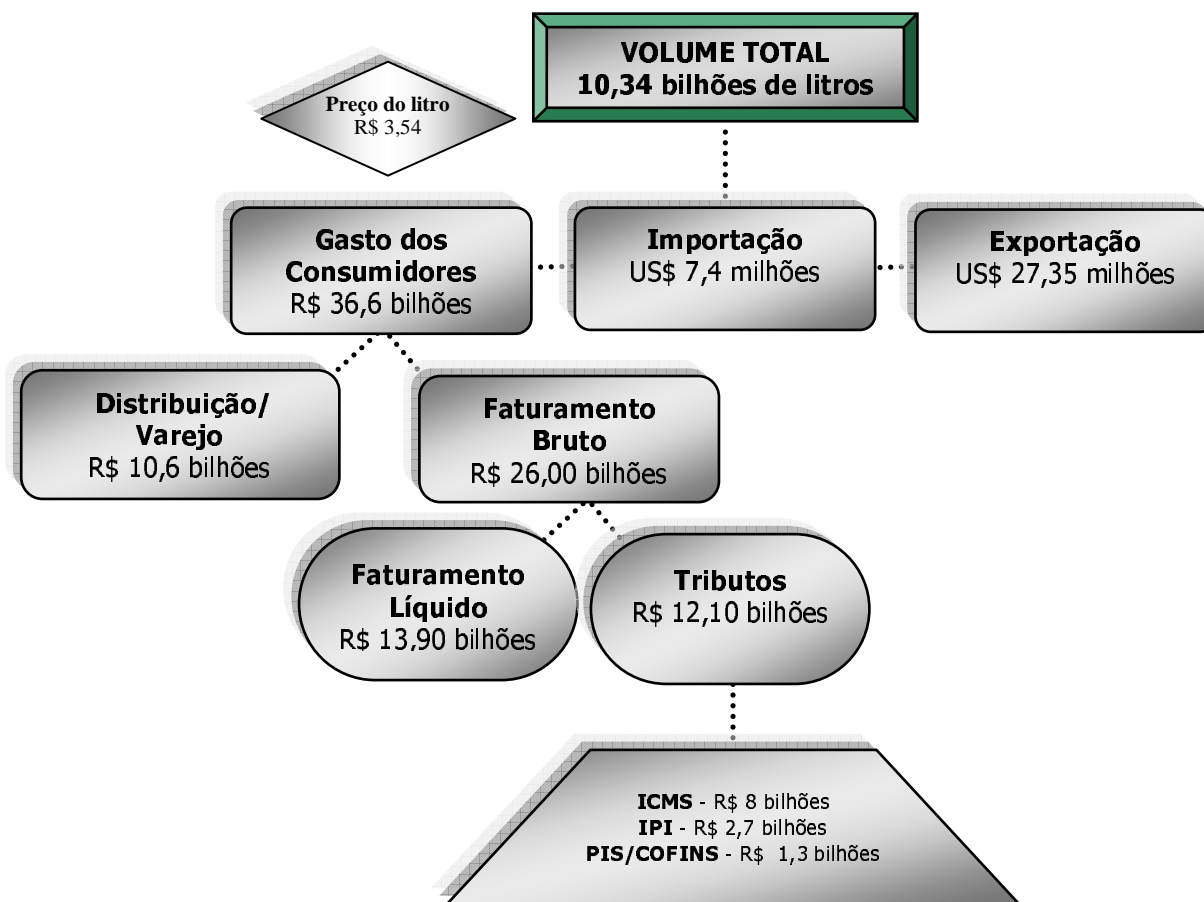
Do total faturado em 2004 no Brasil, o qual totalizou a quantia de R\$ 17,2 bilhões de reais, cerca de R\$ 7,4 bilhões foram destinados ao pagamento de tributos, aumentando seu valor agregado para R\$ 24,6 bilhões – o que representou 43% a mais do que o faturado. O maior valor pago foi o referente ao Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), um total de R\$ 4,9 bilhões, equivalente a 28% sobre o total faturado. Os outros R\$ 2,5 bilhões gastos com tributos englobam R\$ 1,7 bilhão pagos de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e R\$ 0,80 bilhão de PIS e Cofins.

Segundo informações obtidas junto ao Sindicerv, o setor cervejeiro foi o que mais arrecadou tributos em todos os setores de bens de consumo da economia brasileira, excedendo inclusive a carga incidente sobre tabaco e automóveis, em particular porque há no setor cervejeiro algumas normas tributárias especiais como a substituição tributária. Este foi um dos fatores que levaram as indústrias de cerveja no Brasil a ocuparem posições menos favoráveis com relação aos concorrentes estrangeiros.

O setor cervejeiro no Brasil emprega mais de 150 mil pessoas entre empregos diretos e indiretos. Assim, conclui-se que cada empregado da indústria foi responsável pelo faturamento de R\$ 127 mil, ou pela produção de 69 mil litros de cerveja ao ano, conforme dados do Sindicerv, no que diz respeito ao ano de 2007. Em termos de valores mensais, o faturamento por empregado chegou em torno de R\$ 10,6 mil ou 5,7 mil litros de cerveja.

Em 2007, os consumidores de cerveja gastaram um total de R\$ 36,6 bilhões, dos quais R\$ 10,6 bilhões (29% daquele valor) dizem respeito à receita obtida pelos comerciantes do produto, sendo os restantes R\$ 26 bilhões correspondentes ao faturamento bruto no ano. Do faturamento bruto total, em 2007 foi arrecadado 21,86% de ICMS, 7,51% de IPI, 3,69% de Pis/Cofins, sendo que a parcela de arrecadação total dos tributos foi de 33,06%, referente a um total de R\$ 12,1 bilhões, restando um faturamento líquido neste ano de R\$ 13,9 bilhões.

Abaixo resumo do comportamento do mercado cervejeiro brasileiro em 2007:

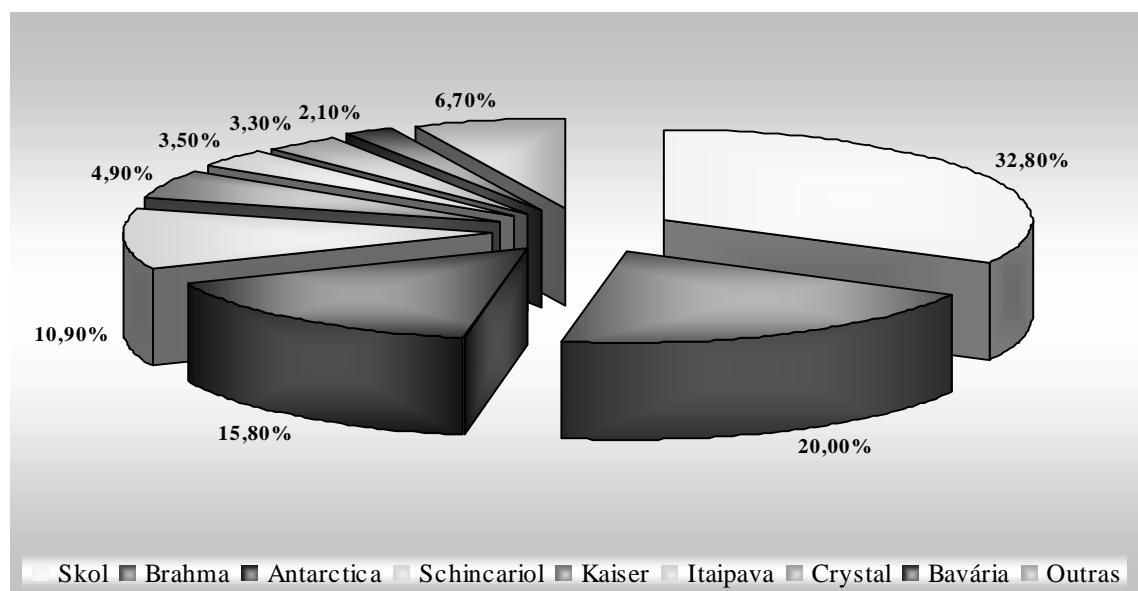


Fonte: Própria a partir de dados da Sindicerv (2008)

Figura 5: Mercado Cervejeiro no Brasil em 2007

No Brasil há diversas cervejarias, sendo que as principais marcas do setor são de propriedade da líder de mercado AmBev. As principais cervejarias do Brasil e suas marcas são, respectivamente: AmBev, com Skol, Brahma, Antarctica, Bohemia, Original, Serra Malte, Polar entre outras; Molson, representada pela Kaiser, Bavária, Sol e Heineken; Schincariol, com as cervejas Nova Schin, Primus, Glacial; e Petrópolis, que engloba as marcas Itaipava, Crystal, Petra, Lokal e Black Princess.

Em outubro de 2006, a AmBev obteve 68,6% de *market share* no Brasil, sendo a marca Skol responsável por 32,8% deste montante, Brahma 20% e Antarctica 15,8%; após aparece a cervejaria Schincariol com 10,9%, Kaiser com 4,9%, Itaipava com 3,5%, Crystal 3,3% e Bavária com 2,1% de participação no mercado cervejeiro brasileiro, conforme Gráfico 11.



Fonte: AC Nielsen (2008)

Gráfico 11: Participações de Mercado por Marca de Cerveja, outubro de 2006

Nos anos noventa aconteceram diversas alianças estratégicas das grandes empresas internacionais com as brasileiras, tais como Brahma/Miller, Antarctica/Anheuser-Bush, Kaiser/Heineken e Skol/Calsberg. Estas *join-ventures* formadas tiveram que ser submetidas à avaliação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência, por força de lei.

Dentre as transformações ocorridas no cenário das indústrias cervejeiras no Brasil, a de maior destaque foi a fusão das empresas Brahma e Antarctica, que originou a Companhia de Bebidas das Américas – AmBev. A partir de 2000, a cervejaria canadense Molson entrou

no mercado brasileiro, adquirindo a marca Bavária, antes produzida e comercializada pela AmBev. Em 2002, dando continuidade a seus planos de expansão, a Molson comprou a Kaiser, passando a ser a segunda maior cervejaria do Brasil.

No ano de 1999, a sociedade entre as empresas Anheuser-Bush e Antarctica foi desfeita. Com a criação da AmBev, houve uma continuação no processo de internacionalização. Após a aprovação de sua criação, a AmBev passou a negociar suas ações, via ADRs, na bolsa de valores de Nova York e passou a englobar diversas cervejarias na América do Sul, tais como: Salus e Cerveceria e Malteria Paysand, no Uruguai, Embotelladora Rivera, no Peru, Quilmes (aliança estratégica) na Argentina e Cerveceria Sul Americana, no Peru. Em 2004, divulgou sua agregação com a cervejaria Belga Interbrew, tornando-se líder do mercado mundial.

As outras cervejarias brasileiras apostaram numa estratégia de crescimento interno, sem comprar as cervejarias regionais. A Kaiser teve como base para o seu crescimento a distribuição de refrigerantes em parceria com a Coca-Cola, o que possibilitou que a empresa tivesse recursos para investir em propaganda. Nos anos 90 também passou a diversificar seu portfólio de marcas, lançando no mercado cervejas de diferentes formulações, como o a Kaiser Bock, Kaiser Summer Draft e Kaiser Gold.

A Kaiser, nos últimos anos, tem tido sua participação de mercado comprometida pela ampliação da Schincariol, caindo para a terceira maior cervejaria do país. A Schincariol foi fundada em 1939 como uma fábrica de refrigerantes, sendo que cinquenta anos depois, mais especificadamente em 1989, lançou a sua cerveja Pilsen de mesmo nome. A partir deste ano sua estratégia de crescimento vem explorando novas possibilidades de reposicionamento de mercado. Em seus primeiros dez anos, a partir de uma única fábrica localizada no interior de São Paulo e com capacidade de produção de 10 milhões de hectolitros, a Schincariol consolidou sua presença no mercado como uma marca popular, ou seja, de baixo preço, mais acessível aos consumidores de baixa renda.

3.6 Síntese Conclusiva

O processo produtivo da cerveja é praticamente o mesmo, independente da sua classificação ou marca, utilizando algumas matérias-primas essenciais na sua produção: água, malte de cevada, lúpulo e fermento. A fabricação da cerveja é um processo que pode levar de 7 a 30 dias para ser concluído, variando de marca para marca. Há diversas etapas a serem

seguidas para a finalização da sua produção, passando desde o recebimento, armazenagem, moagem do malte passando por todo processo de mosturação, filtração, adição de lúpulo, fermentação, maturação, envasamento, pasteurização e, por fim, vai para expedição pronta ser comercializada.

Existem diversos tipos de cerveja que se diferenciam conforme quantidades de cada matéria-prima utilizada no seu processo de produção. De acordo com seu tipo, podem ter várias denominações, sendo que entre as mais consumidas estão a Pilsen, Bock, Stout e Ice. Cada tipo de cerveja pode ser classificada quanto ao seu teor alcoólico, extrato primitivo, proporção de malte, cor e fermentação.

Ao se analisar o mercado mundial e nacional cervejeiro, nota-se um crescimento na produção de cerveja no período compreendido entre 2000 a 2006 . Isto pode ser observado através de informações obtidas junto aos 20 maiores produtores mundiais, onde a China encontra-se em primeiro lugar e o Brasil em quarto. Em termos de consumo *per capita*, observou-se que a Republica Tcheca estava no topo lista, enquanto o Brasil encontrava-se em trigésimo terceiro colocado nesta listagem. Embora ocupasse esta posição no ano de 2004, constata-se que o brasileiro vem aumentando seu consumo de cerveja ano a ano.

Quando avalia-se o comércio exterior, em 2007 pode-se verificar que a Alemanha foi o maior exportador de cerveja no mundo. O Brasil ocupou o décimo segundo lugar no ranking das exportações. A cerveja brasileira tem sido importada por diversos países, entre os quais estão o Paraguai em primeiro lugar, seguido do Canadá e os EUA. Tratando-se de importações, os Estados Unidos foram campeões em comprar cerveja de outros países, mesmo sendo o segundo maior produtor. Os brasileiros vêm mostrando bastante interesse pela cerveja importada, embora o país encontre-se como trigésimo primeiro importador de cerveja no cenário mundial no ano passado. Nos últimos anos, o Brasil chegou a dobrar o valor das suas importações e as tendências para o fechamento do ano corrente são de um aumento na importação das cervejas.

CAPITULO 4

AValiação DAS Condições Competitivas

4.1 Introdução

O presente capítulo tem como objetivo estudar a empresa AmBev que é alvo do estudo, no que diz respeito a fatores que influenciam as condições competitivas do setor. Para tanto, colheu-se dados através de pesquisa de campo realizada na região, que envolveu sua unidade produtiva e de distribuição de Santa Catarina. Com isso, este capítulo está dividido em 4 seções, além da introdução. Onde a seção 4.2.1, apresenta-se um histórico da AmBev; na seção 4.3 figura-se a estrutura geral da empresa. No item 4.4 mostrará a estrutura da AmBev em Santa Catarina onde avaliam-se as condições competitivas dessa empresa observando-se sua estrutura de mão-de-obra, relacionamentos externos, produção e reestruturação produtiva, inovações e os fatores determinantes da competitividade.

4.2 Histórico da Empresa AmBev

Em 1º de julho de 1999, foi anunciado a fusão de duas grandes empresas do setor de cervejas e refrigerantes do Brasil, quais sejam, a Antarctica e a Brahma, formando a AmBev – Companhia de Bebidas das Américas (*American Beverage Company*), que, em razão disto, passou a ocupar o posto de terceira maior cervejaria do mundo. Esta nova empresa passaria a concentrar 73% do mercado cervejeiro, fato este que gerou a insatisfação de muitos no setor. Atento a isto, o Cade (Conselho Administrativo de Defesa Econômica) suspendeu a fusão até obter uma avaliação do que aconteceria no mercado interno. Neste contexto, a Kaiser foi a primeira empresa a se manifestar contra a fusão, sob o argumento de que seria uma formação de monopólio e que, desta forma, a AmBev poderia estabelecer aumentos abusivos de preços, além de apresentar diversos cálculos prevendo milhares de demissões nas duas empresas.

Uma das empresas que passou a fazer parte da AmBev foi a Antarctica. Fundada em 1885, iniciou suas operações como uma pequena fábrica de gelo e alimentos. Passou a produzir cerveja três anos após sua fundação, alcançando em 1890 uma produção de 4 milhões de litros de cerveja. Em 1893, quando Zerrenner, Büllow & Cia assumiram seu controle, iniciou-se um consistente processo de expansão da empresa. Assim, no ano de 1904,

houve a compra da Cervejaria Bavária, e em 1922 passou a produzir o Guaraná Antarctica, que ocupa o segundo lugar no segmento de refrigerantes. Na década de 30, a Fundação Antonio e Helena Zerrenner – organização filantrópica que patrocina benefícios aos funcionários da empresa e de outras pessoas da sociedade desprovidas de recurso em geral, visando seu bem-estar– passou a controlar a Antarctica.

Ao longo dos anos, a Antarctica, continuou com seus processos de expansão, construindo novas fábricas, adquirindo concorrentes mais fracos, expandindo ainda mais seu mercado com a exportação do Guaraná Antarctica. Nos anos 80 houve a formação do Grupo Antarctica, a qual passou a contar com 22 empresas coligadas. Já nos anos 90 a empresa deu início a um intenso processo de modernização, reduzindo o quadro de funcionários, investindo na qualificação de novos profissionais e ampliando sua linha de produtos.

Em meados dos anos 90, a Antarctica passou a perder a participação do mercado devido ao aumento da competitividade no setor, principalmente em razão do fortalecimento da Brahma e do crescimento da Kaiser. Em 1995, por exemplo, a Antarctica era detentora de 32% do mercado de cervejas, passando a 24% em 1997. Com a perda constante de participação no mercado de cerveja e refrigerante, seu grau de endividamento chegou a 550 milhões de reais em 1999.

De outro lado, a outra empresa que juntamente com a Antarctica passou a formar a Ambev é a Brahma. Criada em 1904, fruto da fusão entre a Georg Maschke & Cia. Cervejaria Brahma e a Preiss Häussler & Cia. Cervejaria Teutônia, a Brahma chegou a produzir naquele ano de sua fundação 6 milhões de litros de cerveja. As primeiras revendas exclusivas da Brahma surgiram em 1965, coordenadas geralmente por antigos funcionários da empresa.

Esta empresa passou a expandir sua fabricação e distribuição para outras regiões do país, lançando sua linha de refrigerantes nos anos 70. Na década seguinte, adquire o controle acionário das Cervejarias Reunidas Skol Caracu S.A, alterando sua razão social para Brahma Administração, Investimentos e Participações Ltda. Em 1984, consolida um acordo com a PepsiCo Internacional para fabricação e distribuição da marca Pepsi, parceria que esta que foi desfeita e retomada somente em 1997.

A Brahma foi comprada pelo Grupo Garantia em 1989, fato este responsável por grandes mudanças no mercado cervejeiro, vez que, adotando uma administração agressiva, introduziu um processo de expansão, modernização e eficiência, intenso e vasto. As estratégias da empresa tiveram alterações essenciais, passando a utilizar uma política agressiva de promoção de vendas, de redução de custos, de aumento da capacidade produtiva e de expansão internacional.

A Brahma, no início dos anos 90, foi detentora de 38% do mercado de cervejas, excedendo a participação da Antarctica. Durante quase toda esta década conseguiu se manter como líder, mas o crescimento das concorrentes Kaiser, Schincariol e Skol – marca esta associada ao grupo Brahma que apresentou um avanço excepcional neste período, liderando o mercado em 1998 com 27% do mercado – ocasionou uma queda da participação de mercado tanto da Brahma quanto da Antarctica.

Foram realizados alguns estudos por consultores, que analisaram os resultados econômicos da Antarctica e da Brahma antes da formação da Ambev. Para tanto, utilizaram-se de sistemas de mensuração financeira que ponderaram sua criação de valor aos acionistas. Verificou-se que a Antarctica, no (1998) ao anúncio da fusão, apresentou uma queda no valor investido pelos acionistas: de R\$ 1,4 bilhões para cada R\$ 1,00 investido, os acionistas passaram a ter apenas R\$ 0,20. A Brahma proporcionou aumento de R\$ 1,8 bilhões aos seus acionistas, isto é, para cada R\$ 1,00 investido os acionistas passaram a possuir R\$ 2,00.

Em 30 de março de 2000, o Conselho Administrativo de Defesa Econômica – Cade - divulgou o parecer final sobre a fusão das empresas. Embora existissem muitas controvérsias a respeito do assunto, a Ambev conseguiu aprovação do Cade, com algumas imposições feitas para compensar os custos econômicos que iriam advir desta fusão. As cervejarias Kaiser e Schincariol foram as principais prejudicadas com esta aprovação, pois tinham participação de mercado superior a 5%, sendo, portanto, excluídas da compra dos ativos da AmBev.

4.3 Estrutura da Empresa AmBev

O início a Companhia de Bebidas das Américas S/A - AmBev mudou completamente o panorama competitivo do setor cervejeiro no Brasil. Atualmente, esta empresa está presente em 14 países, sendo referência mundial em gestão, crescimento e rentabilidade. Atua em quase toda a América Latina por meio de operações próprias (Venezuela, Guatemala, Peru, Equador, Nicarágua, El Salvador e República Dominicana) e da associação com a Quilmes (Argentina, Uruguai, Paraguai, Bolívia e Chile). Em 2004, quando firmou uma aliança global com a Interbrew, passou a ter operações na América do Norte com a incorporação da Labatt canadense, constituindo a maior cervejaria do mundo e tornando-se a líder mundial do setor, com uma participação de aproximadamente 14% do mercado mundial. A Figura 6, abaixo, demonstra as operações da AmBev por região:



Fonte: Ambev (2008)

Figura 6: Mapa das Operações Ambev, 2008

No Brasil, a Ambev atualmente possui 29 unidades de produção (sendo duas de insumos e uma maltaria); 41 centros de distribuição direto; 250 revendas; atende cerca de aproximadamente um milhão de pontos de vendas; e gera cerca de 62.350 empregos entre funcionários próprios, terceiros, de revenda, estagiários e aprendizes. Além disso, está focada em gerar valores econômicos, sociais e ambientais para toda sociedade.

A empresa possui um portfólio composto por 88 produtos, entre eles 40 cervejas, incluindo chopp, e 48 bebidas não alcoólicas, os quais na sua maioria estão indicados no

Quadro 5. Algumas das suas marcas de cerveja estão entre as mais consumidas no mundo, tais como Skol, Brahma, Stella Artois e Antarctica. Desde a aliança global firmada com a Interbrew, em 2004, tornou-se a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas do mundo. De acordo com seu relatório anual, a AmBev no ano de 2006 teve uma produção total de 13,4 bilhões de litros, uma receita líquida de R\$ 17,6 bilhões, sendo que seu lucro líquido foi de R\$ 2,8 bilhões.

Sendo uma das dez maiores pagadoras de impostos do Brasil, desembolsando cerca de R\$ 6,5 bilhões aproximadamente, a empresa acredita que, além das obrigações legais e do compromisso com a qualidade, deve ter uma atuação ética, contribuindo, ainda, para o desenvolvimento sustentável dos locais em que atua, agregando valores ambientais e sociais.

Neste contexto, a AmBev vem maximizando a utilização de matérias-primas, gerenciando seus resíduos sólidos. Faz o tratamento de 100% de seus efluentes industriais, protegendo a vegetação natural de suas unidades, atuando na área da educação ambiental junto aos seus funcionários e comunidade e, ainda patrocina o programa de reciclagem solidária. Este programa é formado por cooperativas e tem por objetivo a valorização social dos trabalhadores de reciclagem organizados em cooperativas, bem como a minimização dos impactos ambientais da disposição final de resíduos sólidos.

Além da preocupação com o meio ambiente, a AmBev também tem em sua concepção valores sociais, cuidando de seus funcionários e consumidores, desenvolvendo trabalhos para garantir um bom relacionamento com as comunidades onde está presente, seus clientes, ONG's e outras organizações. Possui uma gestão ambiental ecoeficiente, ou seja, desenvolve suas atividades reciclando e retirando o mínimo da natureza a fim de preservar nossos recursos naturais. Busca maior competitividade na produção de bebidas e, ao mesmo, tempo utiliza tecnologias, matérias-primas e processos para minimizar o impacto ambiental. Nos últimos anos, vem reduzindo a quantidade de água por hectolitro de bebida produzido, e também diminuiu as emissões equivalentes de gás carbônico, acarretando a diminuição do uso de energia.

Cerveja	Refrigerante	Outras bebidas
Antarctica Malzbier	Guaraná Antarctica	Água Fratelli Vita
Antarctica Original	Guaraná Antarctica	Gatorade
Antarctica Pilsen	Caçulinha	H2OH! Limão
Antarctica Pilsen Extra	Guaraná Antarctica Zero	
Cristal	Pepsi	H2OH! Limão Tangerina
Beck's	Pepsi Light	Lipton Ice Chá Verde
Belle-Vue	Pepsi Twist	Lipton Ice Tea Limão
Bohemia Confraria	Pepsi Twist Light	Lipton Ice Tea Limão
Bohemia Escura	Pepsi X	Light
Bohemia Pilsen	Soda Limonada	Lipton Ice Tea Pêssego
Bohemia Weiss	Soda Limonada Diet	Lipton Ice Tea Pêssego
Brahma Chopp	Sukita	Light
Brahma Extra	Teem	
Brahma Light	Tônica Antarctica	
Brahma Malzbier	Tônica Antarctica Diet	
Caracu		
Chopp Antarctica Claro		
Chopp Antarctica Escuro		
Chopp Brahma Claro		
Chopp Brahma Escuro		
Franziskaner Dunkel		
Franziskaner Hell		
Franziskaner Kristallklar		
Hoegaarden		
Kronenbier		
Labatt Blue		
Leffe Blonde		
Leffe Brown		
Leffe Radieuse		
Liber		
Löwenbräu		
Norteña		
Patricia		
Pilsen		
Polar Export		
Quilmes Cristal		
Serramalte		
Skol Beats		
Skol Lemon		
Skol Pilsen		
Spaten		
Stella Artois		

Fonte: Ambev (2008)

Quadro 5: Relação de Produtos Ambev, 2007

A empresa em questão contribui para o desenvolvimento econômico de atividades em diversos setores da economia brasileira. Trabalha em parceria com aproximadamente sete mil fornecedores de bens e serviços necessários ao funcionamento da empresa, acompanhando toda sua cadeia produtiva, desde a compra de insumos até a entrega do produto final.

Tais fornecedores são importantes, pois para a produção de cervejas, refrigerantes, isotônicos, chás e água mineral, a AmBev precisa adquirir diversos insumos que compõem o produto final, dentre eles: cevada, açúcar, trigo, milho, suco de laranja e limão, guaraná, embalagens, produtos químicos etc. Necessita de serviços de fornecimento de água, gás e energia elétrica. Além destes ligados à produção, também contrata bens e serviços diversos para gerenciar suas unidades produtivas, de vendas, de distribuição e administrativas, atingindo, assim, diversos setores da econômica como o setor agrícola, energético, de papel e celulose, de alumínio, químico, de vidros e o setor público.

A Região Sul é responsável por seis unidades produtivas e sete centros de distribuição. Sua equipe é composta por aproximadamente 3.000 funcionários próprios, 5.600 funcionários de revenda, 760 funcionários terceirizados, 35 estagiários e 25 aprendizes. Esta região é responsável por cerca de 15% do total produzido pela Ambev no Brasil, uma média de 2 bilhões de litros.

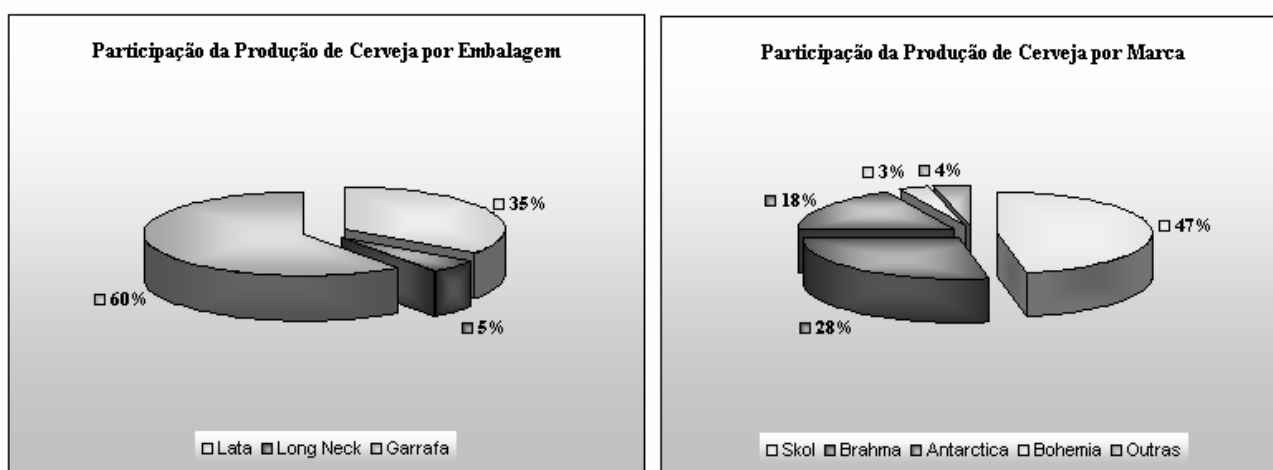
4.4 Estrutura da Empresa AmBev em Santa Catarina

A Ambev em Santa Catarina conta com a estrutura de uma fábrica, localizada em Lages – SC, atendendo praticamente toda demanda de cerveja do Estado. Poucas cervejas do tipo premiun são trazidas de Jaguariuna – SP sendo algumas delas as Boehmias Weiss, Escura, Confraria nas embalagens 550 ml. Também conta com um Centro de Distribuição Direta (CDD) próprio situado na Palhoça - SC, que distribui bebidas (cerveja, refrigerante, isotônico, água) na região da grande Florianópolis, Paulo Lopes e Governador Celso Ramos em Santa Catarina. E com 18 revendas, franqueadas que seguem os padrões de distribuição da Ambev e contam com o auxílio de um consultor, chamado de Gerente de Vendas e Marketing, na sua distribuidora, essas revendas atendem todo o interior do Estado, regiões que o CDD não atende.

Segundo informações retiradas do questionário aplicado, na unidade Fabril e de Distribuição da Ambev em Santa Catarina verificou-se que ano de 2007 houve uma produção de cerca de 231 milhões litros de cerveja. Neste Estado, a Ambev atua com uma participação de 67% nas vendas de toda cerveja consumida. Este é um fator bastante importante para que

se possa avaliar a competitividade desta empresa, visando com isto verificar as condições que lhe garantem uma posição competitiva e sustentável no mercado.

Toda cerveja produzida no Estado de Santa Catarina pela Ambev é utilizada para a demanda interna de seus consumidores. Sua produção está dividida por suas marcas e embalagens. Em 2007, consoante apresentado no Gráfico 12, 60% da sua produção foi envasada em embalagens de garrafas retornáveis, 35% em latas e 5% nas embalagens long neck. Sua produção por marca está dividida em: 47% da marca Skol, 28% da Brahma, 18% Antarctica, 3% Bohemia, e 4% de outras marcas.



Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na Ambev SC (2008)

Gráfico 12: Participação da Produção de Cerveja por Embalagem e Marca da Ambev SC, 2007

4.4.1 Estrutura da Mão-de-Obra da Ambev

Para conseguir produzir e distribuir uma quantidade de aproximadamente 231 milhões de litros de cerveja em 2007, a filial da Ambev em Santa Catarina contou com um QLP (quadro local de pessoas) de 200 funcionários próprios no CDD, que compõem a equipe de vendas, administrativa e de operações, e 250 funcionários próprios na fábrica. Além disso, gerou um total de 954 empregos indiretos, sendo 840 funcionários das revendas e 114 funcionários terceirizados prestando serviços de vigilância, recepção, telefonista e distribuição.

No tocante ao grau de instrução dos funcionários próprios da Ambev neste Estado, pode-se verificar na Tabela 14, por meio da pesquisa realizada em campo que nenhum dos

seus atuais empregados é analfabeto. Em sua grande maioria possuem o 1º e o 2º grau completo. Apenas 11% deles já concluíram o ensino superior, e uma pequena minoria – cerca de 5% – possui curso de pós-graduação a título de especialização.

Tabela 14: Quantidade Atual de Empregados conforme Grau de Instrução da Ambev - SC, 2007

Grau de instrução	Quantidade de empregados
Analfabeto	-
1º Grau incompleto	-
1º Grau completo	32
2º Grau incompleto	54
2º Grau completo	180
3º Grau incompleto	112
3º Grau completo	50
Pós-graduação em nível de especialização	22
Pós-graduação em nível de Mestrado	-
Pós-graduação em nível de Doutorado	-

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na Ambev SC (2008)

Dos principais itens de vantagens relacionados ao perfil de qualificação da mão-de-obra na região, expostos no Quadro 6, a Ambev - SC considera importante que o seu empregado tenha concentração. Mas para que um funcionário atenda os pré-requisitos exigidos pela empresa, suportando assim sua rotina de trabalho, também é muito importante que tenha disciplina, iniciativa de resolução de problemas, capacidade para atender novas qualificações e seja pró-ativo.

Itens de Vantagens	Classificação*
Conhecimento prático ou técnico na produção	2
Disciplina	4
Iniciativa de resolução de problemas	4
Capacidade para atender novas qualificações	4
Concentração	3
Outros: (Pró ativo)	4

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na Ambev SC (2008)

Quadro 6: Principais Itens de Vantagens Relacionados ao Perfil de Qualificação da Mão-de-Obra da Ambev – SC, 2007

Conforme pesquisa aplicada, a Ambev considera o conhecimento prático ou técnico na produção pouco importante para a qualificação da mão-de-obra, pois prefere construir o profissional qualificado de acordo com a cultura e padrões da empresa. Aliás, ela investe intensamente em treinamento do seu pessoal, sendo que 95% dos treinamentos são ministrados dentro da própria empresa e o restante em instituições locais.

No ano de 2007, a Ambev – SC proporcionou para cada colaborador do setor administrativo um total de 15 horas de treinamento, sendo que cada funcionário do setor de logística teve 20 horas. Nos setores de produção e laboratórios foram utilizadas 25 horas na qualificação de cada funcionário, enquanto que a área de vendas contou com treinamentos diários em busca de resultados positivos constantes em seus volumes, somando um total de 35 horas por pessoa nesse ano.

Existe uma cultura muito forte dentro desta empresa quanto à gestão de pessoas, recrutando e mantendo as melhores pessoas do mercado. Investe constantemente em seus funcionários, oferecendo oportunidades na área da educação por meio de bolsas de estudos para nível superior, pós-graduação e línguas estrangeiras, além de treinamentos específicos para cada tipo de função. A empresa acredita que capacitando pessoas, estará contribuindo para a formação de cidadãos e para o desenvolvimento social do país.

A Ambev proporciona aos seus funcionários no Brasil, através de uma parceria com a Fundação Antonio Helena Zerrenner (FAHZ), benefícios como assistência médica, odontológica, exames preventivos de doenças, auxílio material escolar para seus funcionários e filhos, cestas e brinquedos de Natal. Seus funcionários têm uma remuneração competitiva e contam com programas diferenciados de remuneração, variável de acordo com suas funções.

4.4.2 Relacionamentos Externos

A AmBev conserva diferentes relacionamentos externos que auxiliam na orientação de suas atividades. Como procura sempre trabalhar em parceria, a AmBev, no que diz respeito à escolha de seus fornecedores, dentre os critérios adotados pela empresa e apontados no Quadro 7, considera o preço baixo como sendo muito importante. Além disto, o critério de facilidade nas negociações para pagamento, garantia de prazo de entrega, cumprimento das especificações técnicas, conteúdo tecnológico dos insumos também são considerados como muito importante.

Critérios	Classificação
Preço baixo	4
Facilidade nas negociações para pagamento	4
Garantia de prazos de entrega	4
Cumprimento das especificações técnicas	4
Conteúdo tecnológico dos insumos	4
Garantia de qualidade	3
Busca de relações de longo prazo	3
Busca de condições vantajosas momentâneas	2
Outros (Prazo de 60 dias para pagto)	4

* 1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 7: Critérios Adotados para Escolha dos Fornecedores da Ambev - SC, 2007

Da análise dos critérios adotados pela empresa na escolha dos seus fornecedores, os itens garantia de qualidade e busca de relações de longo prazo são considerados importantes. A busca de condições vantajosas momentâneas foi considerada como pouco importante nesta escolha pela AmBev. Um critério indispensável, classificado como muito importante, é quanto aos prazos de pagamento: até o ano de 2006 a AmBev só trabalhava com fornecedores que concediam prazo mínimo de 30 dias para pagamento; hoje o prazo mínimo para pagamento exigido aos fornecedores é de 60 dias.

Quanto aos tipos de cooperação com os fornecedores, descritos no Quadro 8, são considerados importantes pela AmBev aqueles que envolvem desenvolvimento tecnológico, desenvolvimento conjunto de projetos, desenvolvimento de programas de P&D de produtos, desenvolvimento de programas de P&D de matéria-prima e troca de informações sobre o desempenho do produto. Já a o item uso de equipamentos de laboratório foi considerado pouco importante pela empresa em estudo.

Tipos	Classificação*
Uso de equipamentos de laboratório	2
Desenvolvimento tecnológico	3
Desenvolvimento conjunto de projetos	3
Desenvolvimento de programas de P&D (produtos)	3
Desenvolvimento de programas de P&D (matéria-prima)	3
Troca de informação sobre o desempenho do produto	3

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 8: Formas de Cooperação com Fornecedores da AmBev – SC, 2007

Analisando as formas de cooperação realizadas pela AmBev com seus clientes, conforme Quadro 9, constata-se através dos atributos pontuados a relevância dos clientes em ações cooperativas. Destacam-se como itens muito importantes as cooperações via troca de informações técnicas e organizacionais, desenvolvimento ou melhoria de produtos e processos, força em vendas, controle de preço, estoque mínimo dos clientes e materiais promocionais à vista. A cooperação referente ao treinamento de pessoal e assistência técnica dos clientes foi classificada apenas como item importante.

Formas	Classificação*
Troca de informações técnicas e organizacionais	4
Desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos	4
Treinamento de pessoal	3
Assistência técnica	3
Outros (força em vendas, controle de preço, estoque mínimo e materiais promocionais à vista)	4

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 9: Formas de Cooperação com Clientes da AmBev – SC, 2007

Neste aspecto, ressalta-se a relevância da relação existente da AmBev com seus clientes pela possibilidade que gera em aumentar suas condições competitivas. Sua equipe de vendas passa por treinamentos diários, com o objetivo de que a rotina deste setor vá além de uma simples relação de compra e venda com seus clientes. Relações virtuosas com clientes estabelecem importantes trocas de informações, entre elas as comunicações de problemas apresentados pelos produtos, exaltação das qualidades, apresentação de tendências futuras de mercado etc.

No objetivo de buscar a excelência em vendas, a AmBev revisa ano a ano a rotina da sua força em vendas e procura sempre incluir ações que identifiquem oportunidades e melhorias em todos os pontos visitados, auxiliando seus clientes a desenvolver de uma melhor forma seu negócio. Com esta política adotada, resta evidente que a AmBev considera seu cliente não apenas um simples comprador de seus produtos, mas também um parceiro importante como fonte de informação sobre as qualidades dos seus produtos fabricados e sobre o mercado, promovendo ações conjuntas.

Existe com pouca frequência uma cooperação da AmBev com institutos de pesquisas ou ensinos relacionados a sua utilização, segundo dados apresentados no Quadro 10. Em situações como desenvolvimento de novos produtos, novos processos, aproveitamento de resíduos e na parte de testes e certificações esta cooperação é inexistente, pelo fato da própria empresa desempenhar estas funções internamente ou, ainda, ter o serviço terceirizado por outras empresas. A cooperação acima descrita é utilizada raramente ou ao menos uma vez ao ano para treinamento de pessoal, busca de novos estagiários e *trainners* e utilização de espaço para convenções, sendo que, nestes casos, são firmadas cooperações com algumas instituições de ensinos locais e nacionais.

Formas	Classificação*	Tipo de instituição	Origem	
			Local	Nacional
Desenvolvimento de novos produtos	1			
Desenvolvimento de novos processos	1			
Teste e certificação	1			
Treinamento de pessoal	2	Ensino	X	
Aproveitamento de resíduos	1			
Busca de Estagiários e <i>Trainer</i>	3	Ensino	X	X
Utilização de espaço para convenções	3	Ensino	X	

* 1 - inexistente; 2 - rara; 3 - anual e 4 - mensal

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 10 – Formas de Cooperação Existentes com Instituto de Pesquisa e Ensino da AmBev – SC, 2007

4.4.3 Produção e Reestruturação Produtiva

Por meio da pesquisa realizada na AmBev-SC pode-se identificar as principais origens dos insumos e matérias-primas utilizadas no processo de produção, entre as matérias-primas essenciais indicados no questionário apenas o lúpulo é trazido do exterior. O fermento e outros cereais, são adquiridos de em parte de fornecedores nacionais e parte por

fornecedores estrangeiros. Quanto a principal matéria-prima, o malte, é de origem estadual pois a AmBev possui em sua estrutura operacional algumas maltarias, sendo uma delas localizada no Rio Grande do Sul, estado vizinho a Santa Catarina.

No tocante as etapas do processo de verticalização existente na empresa em estudo, observa-se que no âmbito da matéria-prima, existe uma grande ocorrência de terceirização nas matérias primas, como o lúpulo, fermento e outros cereais. O Malte é a única matéria-prima que é verticalizada, pois conforme destacado acima, a empresa possui suas próprias maltarias.

Nas diversas etapas do processo produtivo é expressivo o uso da verticalização, constata-se que a AmBev não transfere a terceiros suas etapas de recebimento, armazenagem e moagem do malte, mosturação, filtração, adição de lúpulo, fervura, resfriamento, fermentação, maturação acabamento, envasamento, pasteurização. A única etapa que é terceirizada é a expedição do produto. Existe uma forte tendência na etapa de distribuição dos produtos quanto ao transporte, revendas, centros de distribuição e pontos de venda. No que refere a serviços administrativos a AmBev é 100% integrada, enquanto os serviços de limpeza, recepção manutenção e segurança são terceirizados.

Quanto aos principais fatores de redução de custos na atividade produtiva, os quais se encontram demonstrados no Quadro 11, a aquisição de nova tecnologia produtiva, implementação de gestão de qualidade e diferenciação de produtos foram consideradas pela empresa como itens importantes. A AmBev acredita que é muito importante para redução de custo a redução e/ou eliminação de linha de produto quando estes tenham baixo giro.

A implementação de ISO e o controle dos Programas de Excelência AmBev foram apontados pela empresa como como itens muito importantes. Acredita-se que além da redução de custos na atividade produtiva, eles garantem a qualidade de seus produtos e serviços. São sistemas que estão presentes nas mais diversas etapas, desde o recebimento da matéria-prima até a entrega do produto final ao consumidor. Para conseguir oferecer produtos e atender às expectativas e satisfação dos clientes é necessário que a empresa tenha processos confiáveis e previsíveis, guiado por boas rotinas administrativas e financeiras.

Além dos itens acima mencionados, a AmBev conta com uma ferramenta operacional que faz parte do dia-a-dia dos funcionários, o OBZ (Orçamento Base Zero), o qual é considerado muito importante para a redução de custos na empresa como um todo. Assim como os programas de excelência, o OBZ é imposto como meta para todos os cargos elegíveis a bônus, sendo considerado como fator eliminatório para o recebimento dos salários variáveis (bônus e premiações de atingimento dos programas de excelência). Se ao final do ano as metas de orçamento não foram batidas, ninguém recebe suas premiações salariais.

Fatores	Classificação*
Aquisição de nova tecnologia produtiva	3
Implementação de gestão de qualidade	3
Redução ou eliminação de linha de produtos	4
Diferenciação de produtos	3
Implementação de ISO	4
Programas de Excelência Ambev	4
OBZ (Orçamento Base Zero)	4

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 11: Principais Fatores de Redução de Custos na Atividade Produtiva da Ambev – SC, 2007

Nas principais formas de diferenciação de produto utilizadas pela empresa, quase todas as estratégias apontadas no Quadro 12 são consideradas pela empresa como muito importante. As estratégias rapidez na entrega e informação ao consumidor foram apontadas pela AmBev como itens importantes.

O fator inovação de produto é considerado como algo indispensável para a diferenciação do mesmo, sendo que esta estratégia engloba as mudanças, transformações, recondicionamento, entre outros, possibilitando a confecção de produtos distintos de seus concorrentes com design, composição e qualidade superior. A forma de apresentação é quesito imprescindível, vez que objetiva apresentar o produto de forma de mais apropriada possível aos consumidores. Os produtos com uma apresentação pouco atraente geralmente apresentam dificuldades de serem vendidos. As embalagens são muito importantes para a AmBev na diferenciação de seu produto no mercado, vez que a boa apresentação do produto é de grande importância.

Um produto de qualidade é extremamente necessário para que se consiga um diferencial no mercado atuante. Este é um fator considerado pela AmBev como sendo dos mais importantes entre os analisados. Para manter a qualidade dos seus produtos, além de certificações de ISO, a empresa em estudo conta ainda com seus padrões internos, de observância necessária quando da colocação no mercado do produto ideal de qualidade. Já a publicidade, enquanto fator de diferenciação do produto, foi apontada como um instrumento para hábil a aumentar suas vendas e se distanciar em relação a outras empresas concorrentes, além de sensibilizar os consumidores a tomarem decisões de compra, atraídos pela exposição dos produtos.

Estratégias	Classificação*
Inovação de produto	4
Forma de apresentação	4
Embalagem	4
Qualidade do produto	4
Publicidade	4
Rapidez na entrega	3
Informação ao consumidor	3

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 12: Principais Formas de Diferenciação de Produtos Utilizadas pela Ambev – SC, 2007

Através da pesquisa realizada, pode-se verificar os principais fatores que influenciam na modernização da sua unidade produtora em Santa Catarina. Todos os fatores sugeridos e expostos no Quadro 13 foram apontados como importantes para a empresa. Dentre eles estão o aumento da concorrência com outras empresas, redução do custo e preço ao produto final, redução de tarifas de importação para máquinas e equipamentos, exigências dos organismos de controle ambiental, pesquisa e desenvolvimentos de novos processos e produtos e o acesso a financiamentos ou programas governamentais de incentivo ao setor.

Fatores	Classificação*
Aumento de concorrência com outras empresas	3
Redução do custo e preço ao produto final	3
Redução de tarifas de importação p/ máquinas e equipamentos	3
Exigências dos organismos de controle ambiental	3
Pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos	3
Acesso a financiamentos ou programas governamentais de incentivo ao setor	3

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 13: Principais Fatores que Influenciam na Modernização das Unidades Produtoras da Ambev - SC, 2007

No que tange as tecnologias de gestão a empresa analisada utiliza as seguintes formas: círculo de controle de qualidade, controle estatístico de processos, células de produção, grupo de trabalho, *just in time interno e externo*, robótica, caixa de sugestão e sistemas de participações nos lucros. Sendo que o sistema de participação nos lucros é pago através de bônus e aos cargos elegíveis e programas de excelência quando alcançadas as metas estipuladas pela empresa.

No que se refere às principais estratégias utilizadas pela empresa para aumentar sua participação no mercado, conforme Quadro 14, observa-se que a redução do custo dos insumos (matéria-prima, mão-de-obra e energia) é considerada como muito importante para AmBev. Isto porque a redução dos custos dos insumos reflete na queda dos preços dos produtos vendidos, alavancando desta forma as vendas e, conseqüentemente, sua participação no mercado.

As novas estratégias de comercialização utilizadas para aumentar a participação no mercado foram consideradas como um fator muito importante. Na AmBev há processos de vendas que devem ser seguidos a risca; dentre estes estão a rotina diária dos vendedores, que tem por objetivo melhorar sempre seu relacionamento com os clientes, bem como atender da melhor forma possível o mercado consumidor.

A capacidade de atendimento quanto ao volume e prazo, qualidade do produto, publicidade, rapidez e cumprimento do prazo de entrega e preços baixos foram consideradas estratégias muito importantes para se obter maiores fatias do mercado. Isto se deve ao fato de que um cliente procura adquirir produtos de uma empresa que sempre os possui disponíveis no mercado, com preços acessíveis e que possam ser entregues com maior rapidez, atendendo os prazos solicitados. Além disso, a publicidade também foi apontada como uma estratégia muito importante, vez que torna o produto mais exposto através de panfletos, cartazes, propagandas, *outdoor* entre outros aos olhos do consumidor, e é por meio da publicidade que as empresas conseguem aguçar o interesse de compra dos consumidores.

A estratégia de inovações no desenho, estilo e estética dos produtos foi considerada importante para aumentar as participações de mercado, vez que os consumidores são atraídos por novos produtos do mercado. Os itens como diferenciação e inovação de produto e processo também são importantes, enquanto as especificações e informações técnicas ao consumidor foi um item considerado como pouco importante para o aumento de participação de mercado pela empresa em análise.

Fonte de Informações	Classificação*
Custo dos insumos (matéria-prima, mão-de-obra e energia)	4
Inovação no desenho, estilo e estética do produto	3
Novas estratégias de comercialização	4
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	4
Qualidade do produto	4
Publicidade	4
Rapidez e cumprimento do prazo de entrega	4
Baixo preço	4
Diferenciação	3
Especificações e informações técnicas ao consumidor	2
Inovação de produto e processo	3

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
 Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev – SC (2008)

Quadro 14: Principais Estratégias Usadas para Aumentar sua Participação no Mercado pela Ambev – SC, 2007

4.4.4 Inovações

No que se refere à inovação de processo, de produto ou organizacional da produção, pode-se observar no Quadro 15 que as feiras e exposições nacionais e internacionais foram considerados pela AmBev como um item muito importante, pois são nelas que a empresa tem a oportunidade de expor seus produtos, conhecer os novos produtos dos concorrentes, bem como interar-se sobre as inovações de máquinas e equipamentos para o processo produtivo, aproximando a empresa dos fornecedores diretamente ligados ao seu ramo.

O departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa é um fator que foi considerado de extrema importância para a inovação de processos, produtos ou organizacional. A presença de consultores especializados nacionais e internacionais também foi apontada na pesquisa realizada como item muito importante, muito embora esses consultores locais ou regionais sejam utilizados pela empresa em razão de determinações corporativas.

A troca de informações com fornecedores, com empresas da região ou de outras regiões e com clientes foi predominantemente considerada importante pela AmBev. A aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente por produtores nacionais e internacionais, biblioteca ou serviços de informação, também foram considerados como itens importantes para inovação de produto, processo, ou organizacional da produção.

Salienta-se que a troca de informações entre parceiros é fundamental para se possa saber a quantidade de insumos desejada, os melhores tipos ou marcas a serem adquiridas, prazo e volume de entrega, acordos comerciais e tecnológicas, inclusive porque através dos clientes a empresa obtém informações sobre a performance e desempenho do produto.

Por sua vez, os *workhorps* de produtos, as fontes de informação via publicidades especializadas, assim como universidades e centros de pesquisas locais, regionais, nacionais ou internacionais foram itens considerados como pouco importantes para inovação de produto, processo ou organizacional da produção.

Fonte de Informações	Classificação**
Troca de informações com fornecedores	3
Troca de informações com empresas da região *	3
Troca de informações com empresas de outras regiões *	3
Troca de informações com clientes	3
Feiras e exposições nacionais	4
Feiras e exposições internacionais	4
Workshops de produtos	2
Publicidades especializadas	2
Consultores especializados locais ou regionais	5
Consultores especializados nacionais	4
Consultores especializados internacionais	4
Biblioteca ou serviços de informação	3
Departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa	4
Universidades e Centros de pesquisas regionais/locais	2
Universidades e Centros de pesquisas nacionais	2
Universidades e Centros de pesquisas internacionais	2
Aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente	3
Aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais	3
Aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos	3

* exceto fornecedores

**1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 15: Fontes de Informações mais Importantes na Inovação de Processo, de Produto ou Organizacional da Produção Utilizadas pela Ambev – SC, 2007

As inovações de produto mais importantes adotadas pela AmBev, no período de 2002 a 2007, são as alterações de desenho/estilo, nas características técnicas e/ou lançamento de novo produto, sendo estas consideradas como itens muito importante de inovação, conforme Quadro 16. Neste contexto, destacam-se embalagens e rótulos com novos formatos

e dimensões, novos *design*, como desenhos e formas diferentes, assim como novos produtos ou relançamento de alguns produtos antigos no mercado.

Quanto ao processo produtivo, as principais inovações consideradas como importante pela empresa em análise são incorporação de novos equipamentos e nova configuração na planta industrial. Neste particular, cabe assinalar que não houve aplicação de construção de uma nova planta industrial durante o período de 2002 a 2007. No que diz respeito às inovações técnicas organizacionais, a AmBev considera que *Just in time externo* e CAD/CAM são itens importantes, enquanto que a introdução de novas matérias-primas e formas de gerenciamento da rotina são apontadas como muito importantes.

No que tange à introdução de novas matérias-primas, importante salientar que tal fator é necessário para a criação e desenvolvimento de novos produtos, como por exemplo a cerveja Boehmia Weiss e Confraria, feitas à base de trigo e aveia. Tratando-se das formas de gerenciamento da rotina, na AmBev, o Gerot é acompanhado mensalmente através de seus itens de controle. Sendo que os itens críticos são acompanhados (monitorados) por meio de planos de ações, a fim de que sejam atendidos conforme planejado.

Inovações	Classificação*
<i>Quanto ao produto</i>	
Alteração no desenho/estilo	4
Alterações nas características técnicas	4
Novo Produto	4
<i>Quanto ao Processo Produtivo</i>	
Incorporação de novos equipamentos na planta industrial	3
Nova configuração da planta industrial	3
Construção de uma planta industrial	5
<i>Introdução de novas técnicas organizacionais</i>	
<i>Just in time</i> externo	3
CAD/CAM	3
Introdução de novas matérias-primas	3
Formas de gerenciamento da rotina	4

* 1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 16: Inovações mais Importantes Adotadas em seus produtos/ processos produtivos pela AmBev-SC, 2002 a 2007

Para a Ambev, foram considerados como obstáculos importantes ao avanço da capacitação tecnológica os fatores disponibilidade financeira, instabilidade de mercado e falta de incentivos fiscais e financeiros, conforme explícito no Quadro 17. Os outros itens apontados como obstáculos foram considerados pela empresa como pouco importantes, sendo eles: dificuldades de acesso às informações tecnológicas, falta de recursos humanos

qualificados, laboratório de pesquisa e desenvolvimento inadequados, falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento e dimensão do mercado.

Estes itens não foram apontados como importantes obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica pela Ambev porque esta empresa não tem dificuldades para com os mesmos. Consoante já exposto, ela tem preferência em qualificar seus empregados por sua conta, sendo ainda que possui sua própria estrutura para pesquisa e desenvolvimento, considerando-se uma empresa estratégica nos setores em que atua.

Tipos de Obstáculos	Classificação*
Disponibilidade Financeira	3
Dificuldades de acesso às informações tecnológicas	2
Falta de recurso humanos qualificados	2
Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	2
Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico	2
Instabilidade de mercado	3
Dimensão do mercado	2
Falta de incentivos fiscais e financeiros	3

*1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica
Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 17: Obstáculos para o Avanço da Capacitação Tecnológica da Ambev-SC, 2007

4.4.5 Fatores Determinantes da Competitividade

Na organização industrial existem alguns fatores determinantes do sucesso competitivo, através da aplicação de questionários, foram identificados dois fatores que são considerados pela AmBev-SC como muito importante para a competitividade do setor. Operar plantas com elevada capacidade de produção e ser empresa de grande porte, que podem ser observados no Quadro 18, junto com os outros fatores determinantes do sucesso competitivo.

Um fator que foi considerado como importante na determinação do sucesso competitivo na organização industrial foi, o elevado grau de desverticalização para trás, ou seja, produzir grande parte dos insumos. Devido acreditar nisso a empresa possui algumas maltarias, isto é, produz o malte que é uma matéria-prima essencial na produção da cerveja.

No contexto das relações intersetoriais em seus diferentes fatores como determinantes do sucesso competitivo do setor: manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes; poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço; a alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes; a compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de

atendimento as especificações particulares da empresa; foram considerado muito importante pela empresa em análise.

Alguns dos fatores relacionados ainda a relações intersetoriais que foram considerados pela AmBev-Sc como importantes para determinar o sucesso competitivo no setor cervejeiro são: manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores; a compra de equipamentos com baixo preços; a rapidez de entrega na compra de equipamentos; a eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos; o alto conteúdo e ou sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados, a alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados; a alta durabilidade dos equipamentos comprados e, ter facilidade de importação de equipamentos.

Um fator que foi apontado como pouco importante pela AmBev-SC para determinar o sucesso competitivo do setor é, manter sistemas de distribuição própria, verifica-se no Quadro 18. Por acreditar nisso é que a AmBev não possui um sistema de distribuição próprio, toda sua equipe de distribuição é terceirizada ou feito pelo responsável pela compra dos produtos no caso das vendas.

Fatores	Classificação*
Na organização industrial	
O elevado grau de desverticalização para trás (produzir grande parte dos insumos)	2
Operar plantas com elevada capacidade de produção	1
Ser empresa de grande porte	1
Nas relações intersetoriais	
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores	2
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes	1
Manter sistemas de distribuição própria	3
Poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço	1
A alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes	1
A compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa	1
A compra de equipamentos com baixo preço	2
A rapidez de entrega na compra de equipamentos	2
A eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos	2
O alto conteúdo/sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados	2
A alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados	2
A alta durabilidade dos equipamentos comprados	2
Ter facilidade de importação de equipamentos	2

* 1-muito importante para competitividade do setor; 2-importante para competitividade do setor;3-não é importante para competitividade do setor e 4-não é utilizado no setor

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 18: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo Considerados pela AmBev-SC no Setor Cervejeiro, 2007

Dos fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa no tocante a infra-estrutura, expostos no Quadro 19 os que foram considerados pela AmBev-SC como muito importante para a competitividade do setor são: as tarifas baixas, alta confiabilidade/qualidade e a rapidez dos serviços dos transportes rodoviários; a baixa tarifa, alta confiabilidade/qualidade de energia elétrica e a tarifa baixa das demais fontes de energia.

Os demais itens que se referem a transporte ferroviário e marítimo e serviços portuários e de armazenagem considerados como fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa na infra-estrutura não são utilizados pela AmBev-SC, uma vez que ela utiliza toda sua produção para o mercado interno.

Fatores	Classificação*
Tarifas baixas de transportes ferroviários	4
A alta confiabilidade/qualidade dos transportes ferroviários	4
A rapidez dos serviços dos transportes ferroviários	4
A tarifa baixa dos transportes rodoviários	1
Alta confiabilidade/qualidade dos transportes rodoviários	1
A rapidez dos serviços dos transportes rodoviários	1
A tarifa baixa dos transportes marítimos	4
Alta confiabilidade/qualidade dos transportes marítimos	4
A rapidez dos serviços dos transportes marítimos	4
A tarifa baixa dos serviços portuários	4
A alta confiabilidade/qualidade dos serviços portuários	4
A rapidez dos serviços dos portuários	4
A tarifa baixa de armazenamento	4
A alta confiabilidade/qualidade do armazenamento	4
A rapidez dos serviços do armazenamento	4
A tarifa baixa de energia elétrica	1
A alta confiabilidade/qualidade da energia elétrica	1
A tarifa baixa das demais fontes de energia	1

* 1-muito importante para competitividade do setor; 2-importante para competitividade do setor;3-não é importante para competitividade do setor e 4-não é utilizado no setor

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 19: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da Ambev-SC nos Condicionantes de Infra-Estrutura, 2007

Os condicionantes macroeconômicos são fatores sistêmicos que constituem externalidades para as empresas onde estas não podem intervir diretamente para modifica-los. Sendo que estes também podem ser responsáveis pelo sucesso competitivo da empresa, entre os que foram selecionados e estão contidos no Quadro 20, o único considerado como muito

importante pela AmBev é o baixo custo do trabalho. Apenas o fator de disponibilidades de crédito do empréstimo de financiamento as exportações foi apontado pela empresa como um item não importante para a competitividade do setor, pelo fato que a sua unidade em Santa Catarina não destinar sua produção a exportações, portanto não necessita desse tipo de empréstimo.

Todos os outros condicionantes macroeconômicos foram indicados como importantes para a determinar o sucesso competitivo do setor pela AmBev-SC, destacando: a baixa taxa de juros; elevada taxa de câmbio; disponibilidades de crédito do empréstimo de longo prazo; disponibilidades de crédito do empréstimo de curto prazo; disponibilidades de crédito do empréstimo de risco; baixos impostos sobre os insumos; baixos impostos sobre os produtos; elevados incentivos fiscais ao investimento de capital fixo; elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional; baixas tarifas sobre bens de capital importados; altas tarifas sobre produtos similares importados; baixas taxas de inflação e os baixos encargos sociais.

Fatores	Classificação*
O baixo custo do trabalho	1
A baixa taxa de juros	2
A elevada taxa de câmbio (R\$/U\$)	2
As disponibilidades de crédito do empréstimo de longo prazo	2
As disponibilidades de crédito do empréstimo de curto prazo	2
As disponibilidades de crédito do empréstimo de risco	2
As disponibilidades de crédito do empréstimo de financiamento as exportações	3
Os baixos impostos sobre insumos	2
Os baixos impostos sobre produtos	2
Os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo	2
Os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional	2
As baixas tarifas sobre bens de capital importados	2
As altas tarifas sobre produtos similares importados	2
As baixas taxas de inflação	2
Os baixos encargos sociais	2

* 1-muito importante para competitividade do setor; 2-importante para competitividade do setor;3-não é importante para competitividade do setor e 4-não é utilizado no setor

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 20: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da Ambev-SC nos Condicionantes Macroeconômicos, 2007

Na análise dos determinantes do sucesso competitivo dos fatores sistêmicos, existem os condicionantes legais da economia que definem os compromissos, os deveres e as

obrigações que empresas devem cumprir para se adequarem ao padrão competitivo setorial. Esses fatores sistêmicos nos condicionantes legais regulatórios utilizados na pesquisa aplicada na AmBev-SC estão expostos no Quadro 21.

Verifica-se que dentre os fatores citados como: o reconhecimento de responsabilidade civil do produtor; o reconhecimento de direitos de propriedades industrial e intelectual; a existência de normas rígidas de controle ambiental; a existência de normas rígidas para a defesa do consumidor; legislação anti-truste e a legislação restritiva sobre o capital estrangeiro foram considerados importantes para a competitividade do setor pela empresa em análise.

Fatores	Classificação*
O reconhecimento de responsabilidade civil do produtor	2
O reconhecimento de direitos de propriedades industrial e intelectual	2
A existência de normas rígidas de controle ambiental	2
A existência de normas rígidas para defesa do consumidor	2
A legislação anti-truste	2
A legislação restritiva sobre o capital estrangeiro	2

* 1-muito importante para competitividade do setor; 2-importante para competitividade do setor;3-não é importante para competitividade do setor e 4-não é utilizado no setor

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 21: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da AmBev-SC nos Condicionantes Legais Regulatórios, 2007

Os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa nos condicionantes sociais, descritos no Quadro 22, tais como a ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada; a ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal; a ampla disponibilidade de cursos e treinamentos foram considerados como itens muito importantes. Sendo que a AmBev preza pela educação do funcionário investindo em bolsas para cursos superiores e de pós-graduação e também possuindo programas anuais de treinamento para todos os cargos e funções.

Fatores	Classificação*
A ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada	1
A ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal	1
A ampla disponibilidade de cursos e treinamentos	1
A ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento em línguas estrangeiras	2
A elevada integração com universidades/centros de pesquisa para educação geral	3
A representação sindical no local de trabalho	3
O sistema de negociações trabalhistas	2

* 1-muito importante para competitividade do setor; 2-importante para competitividade do setor;3-não é importante para competitividade do setor e 4-não é utilizado no setor

Fonte: Elaboração própria a partir de questionário aplicado na AmBev-SC (2008)

Quadro 22: Fatores Determinantes do Sucesso Competitivo da AmBev-SC nos Condicionantes Sociais, 2007

No tocante ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento em línguas estrangeiras e os sistemas de negociações trabalhistas, a AmBev-SC considerou esses como fatores importantes para o sucesso competitivo da empresa nos condicionantes sociais, conforme visto no Quadro 22. Inclusive o item de disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento em línguas estrangeiras já é um item eliminatório em processos seletivos de alguns cargos na empresa, pois começam a ter necessidade de pessoas para se relacionar com as unidades fora do país.

Os itens como elevada integração com universidades/centros de pesquisa para educação geral e a representação sindical no local de trabalho foram considerados como não importantes para o sucesso competitivo da empresa nos condicionantes sociais.

4.5 Síntese Conclusiva

Com base na pesquisa realizada verificou-se que a AmBev em Santa Catarina é composta por 1 fábrica, 1 centro de distribuição e 18 revendas. Em 2007 produziu aproximadamente 231 milhões de litros de cerveja sendo que toda essa produção é utilizada para atender o mercado interno cervejeiro. É responsável por uma participação de 67% do mercado no Estado.

Esta empresa em Santa Catarina gera cerca de 450 empregos diretos 954 empregos indiretos. A tendência da escolaridade de seus empregados é o 2º grau completo e, o perfil de qualidade do trabalhador é indicado pelo item de disciplina, iniciativa para solução de problemas, capacidade para atender novas qualificações e ser pró ativo. Nota-se também uma

grande preocupação em capacitar o funcionário de acordo com os padrões e cultura interna da empresa.

A AmBev procura manter relacionamentos com seus fornecedores e clientes em forma de parceria, pois acredita que diferentes relacionamentos externos possam auxiliar na execução de suas atividades. Utiliza alguns critérios na escolha dos fornecedores entre os mais importantes estão: o preço baixo, facilidade nas negociações para pagamento, garantia de prazo de entrega, cumprimento das especificações técnicas, conteúdo tecnológico dos insumos e prazos acima de 60 dias para pagamento.

No tocante as etapas do processo de verticalização, observa-se que no âmbito da matéria-prima, existe uma grande ocorrência de terceirização, sendo o malte, a única matéria-prima que é verticalizada. As etapas do processo produtivo tem caráter verticalizado, constata-se que a AmBev não transfere a terceiros suas etapas de produção, somente a expedição do produto é terceirizada. A empresa terceiriza 100% dos serviços de distribuição, segurança, vigilância e limpeza, já os serviços administrativos são executados por seus funcionários próprios.

A reestruturação produtiva é composta por alguns principais fatores de redução de custos na produção, em destaque observa-se algumas ferramentas operacionais internas a empresa. Algumas formas essenciais de diferenciação de produto utilizadas pela AmBev são: a inovação de produto, forma de apresentação, embalagem, qualidade do produto e publicidade. A empresa aponta que a modernização de sua planta produtiva é afetada pela concorrência com outras empresas, pela redução do custo e preço do produto final, redução de tarifas, exigências referente a controle ambiental, pela pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e processos e pelo acesso a financiamento ou programas de incentivo ao setor.

Dentre as estratégias usadas para aumentar a participação no mercado, as mais indicadas pela empresa estão o baixo custo dos insumos, às novas estratégias de comercialização, capacidade de atendimento de volume e prazo, qualidade de produto, publicidade, rapidez e cumprimento do prazo de entrega e preço baixo.

As fontes de informações consideradas mais importantes na inovação de processos, de produto ou organizacional da produção pelas empresas, são: as participações em feiras e exposições nacionais e internacionais, consultores nacionais ou internacionais e o departamento de pesquisa e desenvolvimento. Entre as inovações mais importantes adotadas nos últimos 5 anos, quanto ao produto, figuram as alterações no desenho/estilo e nas características técnicas; no processo produtivo destaca-se a incorporação de novos

equipamentos e nova configuração na planta industrial e; na introdução de novas técnicas organizacionais predomina as formas de gerenciamento da rotina.

Nessa análise, dentre os principais obstáculos do avanço da capacitação tecnológica das empresas estão à disponibilidade financeira, instabilidade de mercado e falta de incentivos fiscais e financeiros.

Observa-se alguns fatores mais importantes na determinação do sucesso competitivo da empresa no setor. Em nível na organização industrial, destaca-se operar plantas com elevada capacidade de produção e ser empresas de grande porte; em nível das relações intersetoriais pode-se salientar itens manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes; poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço, a alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes e a compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa .

Os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa frente à infra-estrutura, destacam-se os fatores ligados ao transporte rodoviário e energia. Por fim fez-se uma análise dos fatores determinantes do sucesso competitivo da empresas nos condicionantes macroeconômicos, legais regulatórios e no condicionantes sociais para melhor entender a competitividade da empresa no setor.

CAPITULO 5

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil encontra-se num cenário favorável do mercado cervejeiro quando se analisa o mercado mundial, posicionando-se como quarto maior produtor. Colocou-se em trigésimo terceiro maior consumidor em termos de consumo *per capita* no ano de 2004, e vem apresentando aumento no seu consumo de cerveja ano a ano. Tratando-se do comércio exterior, o Brasil ocupou o décimo segundo lugar no ranking das exportações em 2007, e tem como principal destino o Paraguai, em seguida o Canadá e EUA. Quando avalia-se as importações, observa-se que o Brasil vem aumentando seus números, chegando a dobrar seu valor de um ano para o outro, posicionando-se como trigésimo primeiro importador de cerveja no cenário mundial no ano passado.

Existem três grandes cervejarias que dominam a maior parte do mercado no Brasil. São elas: AmBev, Schincariol e Molson. Entre estas a que mais se destaca com maior participação de mercado é a AmBev, possuindo cerca de 67% de *market share*. A AmBev foi criada após a fusão duas grandes cervejarias, Brahma e Antactica, fusão esta aprovada após muitas controvérsias. É responsável pela distribuição do maior portfólio de bebidas, entre elas estão cervejas, chopp, refrigerantes, chás, isotônicos e água. Algumas das suas marcas estão entre as mais consumidas do mundo, entre elas: Brahma, Skol, Stella Artois e Antarctica.

Atualmente a AmBev está presente em quase toda América Latina através de operações próprias, e na América do Norte, mais especificamente no Canadá, por meio de um contrato firmado com a Interbrew, possuindo operações em um total de 14 países. Após a aliança global firmada com a Interbrew, em 2004, tornou-se a maior plataforma de produção e comercialização de cervejas no mundo. Está entre as dez maiores pagadoras de impostos no Brasil, sendo que, além de suas obrigações legais, vem contribuindo também para com o desenvolvimento sustentável dos locais em que atua, agregando tanto valores ambientais quanto sociais. Em 2006 produziu um total de 13,4 bilhões de litros, obtendo, em razão disto, uma receita líquida de R\$ 17,6 bilhões, sendo seu lucro líquido foi de R\$ 2,8 bilhões.

Sua estrutura em Santa Catarina é composta por uma fábrica que produz cerveja e chopp, um centro de distribuição próprio, responsável pela distribuição das cervejas e chopp produzidos localmente e das outras bebidas do *portfólio* de unidades produtivas de outras localidades e algumas revendas de terceiros. Produziu em 2007, em média, 3% do total da sua

produção nacional de cerveja, ou seja, cerca de 231 milhões de litros de cerveja, destinados para vendas no mercado interno. Nesse contexto, distribui sua produção entre as embalagens: garrafas retornáveis, lata e long neck; e suas marcas Skol, Brahma, Antarctica, Bohemia entre outras.

Na avaliação das condições competitivas através da aplicação de um questionário na empresa AmBev em Santa Catarina, observou-se que esta segue alguns fatores empresariais determinantes da competitividade, no tocante às vantagens de custo e de diferenciação. No que se refere à mão-de-obra, pode-se verificar uma intensa preocupação na capacitação de seus funcionários para que atendam de melhor forma sua eficiência administrativa. Acredita que mesmo tendo as melhores práticas administrativas, produtivas ou organizacionais precisam ter pessoas bem capacitadas de acordo com suas técnicas para obter melhores resultados. Para tanto, investe intensamente em treinamento do seu pessoal, disponibilizando diversas horas anuais de acordo com seu cargo, função e setor.

Tratando-se de relacionamentos externos, aponta relação com fornecedores e(ou) garantia de matérias-primas, relações com mão-de-obra no como vantagens de custo. Através das relações com usuários, assistência técnica e formas de comercialização, adquirem algumas vantagens de diferenciação. A AmBev procura manter suas relações com fornecedores e clientes em forma de parceria, podendo ser melhor orientada sobre suas atividades e até mesmo seus produtos. Dessa forma, garantem preço, prazos, troca de informações técnicas e organizacionais, melhorias em seus processos e produtos.

Torna-se ainda mais concorrente quando se trata dos produtos e reestruturação produtiva. Acredita tornar-se mais competitiva através da terceirização da maioria de suas matérias-primas, com exceção do malte, e alguns serviços como distribuição, segurança e limpeza. Sendo integralmente verticalizada no seu processo de produção, terceirizando apenas sua etapa de expedição. Cabe ressaltar que a empresa também utiliza algumas tecnologias de gestão como: círculo de controle de qualidade, controle estatístico de processos, células de produção, grupo de trabalho, *just in time interno e externo*, robótica, caixa de sugestão e sistemas de participações nos lucros.

A AmBev entende que o aumento da concorrência com outras empresas, redução de custo e preço ao produto final, pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos, entre outros, são fatores importantes para influenciar na modernização das unidades produtivas. Apresenta como principais fatores para redução de custo na atividade produtiva a redução ou eliminação de linhas de produtos com pouco giro e implementação de ISO. E

através de algumas ferramentas operacionais internas, tem a vantagem estratégica de liderança no custo total.

No que se refere às formas de diferenciação do produto, a AmBev aponta como principais fatores para adquirir vantagem de diferenciação: ergonomia e *design*, estética, linhas de produtos, imagem e marca e qualidade do produto. Utiliza como principais estratégias para aumentar sua participação no mercado: custo dos insumos, novas estratégias de comercialização, capacidade de atendimento a sua demanda, qualidade do produto, publicidade, rapidez e cumprimento dos prazos de entrega e acredita que os preços baixos seja um fator indispensável.

São indicadas como fontes fundamentais na inovação de processo, produto ou organizacional da produção a participação em feiras e exposições nacionais e internacionais, utilização de consultores especializados nacionais e internacionais e departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Com isso algumas inovações foram adotadas pela empresa no período de 2002 a 2007, entre as mais importantes quanto ao produto estão: alteração no desenho/estilo, nas características técnicas e inclusão de novos produtos. Quanto ao processo produtivo foram incorporados novos equipamentos e nova configuração na planta industrial e no que se refere a introdução de novas técnicas organizacionais houveram alterações nas formas de gerenciamento da rotina.

Quanto aos fatores estruturais determinantes da competitividade referente a organização industrial, a AmBev apontou como itens essenciais, operação em plantas com elevada capacidade de produção e ser uma empresa de grande porte. É fundamental no contexto das relações intersetoriais: manter relações de longo prazo com os principais clientes; poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço; a alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes; a compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento as especificações particulares da empresa como determinantes do sucesso competitivo do setor.

No tocante aos fatores sistêmicos na parte de infra-estrutura, a AmBev apontou como indispensável para determinar seu sucesso competitivo: as tarifas baixas, alta confiabilidade/qualidade e a rapidez dos serviços dos transportes rodoviários; a baixa tarifa, alta confiabilidade/qualidade de energia elétrica e a tarifa baixa das demais fontes de energia. No que se refere aos condicionantes macroeconômicos, para a empresa é imprescindível o baixo custo do trabalho como determinante do sucesso competitivo, faz-se lembra que estes

são fatores sistêmicos da competitividade uma vez que a que constituem externalidades para as empresas onde elas não podem intervir diretamente para modificá-los.

Diante do exposto, conclui-se que a Ambev se posiciona de forma competitiva no mercado cervejeiro, cujos resultados econômicos atestam sua liderança no mercado nacional e de atuação ativa no âmbito externa. Das condições competitivas construídas, sobressaem as relacionadas os determinantes empresariais na construção deste quadro. Tanto que as metodologias de gestão, metas ambiciosas, controles obsessivos de custos, remunerações agressivas, estratégias de crescimento fundamentadas em princípios de gerenciamento de receita e custos, contribuem para a posição alcançada no mercado.

REFERÊNCIAS

ALAFACE – **Associação Latinoamericana de Fabricantes de Cerveja**. Disponível em: <www.alaface.com>. Acesso em: 14 de abril de 2008.

ALICE web – **Sistema de Análise das Informações de Comércio Exterior via internet**. Disponível em: <www.aliceweb.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: 12 de maio de 2008.

AMADEO, E.J. **Ensaio sobre Economia Política Moderna: teoria e história do pensamento econômico**. São Paulo: Marco Zero, 1989.

AMBEV – **Companhia de Bebidas das Américas**. Disponível em: <http://www.AmBev.com.br/soc_01.htm>. Acesso em: 03 de novembro de 2006.

APCV – **Associação Portuguesa dos Produtores de Cerveja**. Disponível em: <http://www.apcv.pt/asp/docs_cerveja/9.doc>. Acesso em: 25 de outubro de 2006.

BADESC – **Banco de Desenvolvimento de todos os Brasileiros**. Disponível em: <<http://www.bndespar.com.br/conhecimento/bnset/set2304.pdf>>. Acesso em: 23 de outubro de 2006.

BTD – **Banco de Teses e Dissertações**. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/12746.pdf>>. Acesso em: 10 de novembro de 2006.

CÁRIO, S.A.F.; PEREIRA, L.B.; SOUZA, J.P. Características do padrão produtivo e determinantes da competitividade: requerimentos para a construção de vantagens competitivas. In: PEREIRA, L.B.; CÁRIO, S.A.F.; KOHELER, M. (org). **Padrão produtivo e dinâmica econômica competitiva: estudo sobre setores selecionados em Santa Catarina**. Florianópolis: Imprensa Universitária da UFSC, 2001. P. 7-27

CENTRAL Cervejas e Bebidas. **Sobre a cerveja**. Disponível em: <<http://www.centralcervejas.pt/default.asp?s=11726>>. Acesso em: 25 de outubro de 2006.

CP – **Cervejaria Petrópolis**. Disponível em: <http://www.cervejariapetropolis.com.br/interna.cfm?id_menu=4>. Acesso em: 27 de outubro de 2006.

CORREIO do Estado. **Mercado de cervejas volta a crescer**. Disponível em: <<http://www.correiodoestado.com.br/exibir.asp?chave=139350,1,2,08-10-2006>>. Acesso em 29 de outubro de 2006.

CERVEJAS e cervejarias. Disponível em: <www.cervejasecervejarias.com.br> . Acesso em: 11 de maio de 2008.

ENGARRAFADOR **Moderno**. Disponível em: <http://www.engarrafadormoderno.com.br/guia2006/06_mercado.pdf>. Acesso em: 27 de outubro de 2006.

FAE – **Faculdades Associadas de Ensino**. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business/n6/analise_setorial_industriacerveja.pdf>. Acesso em: 10 de novembro de 2006.

FERRAZ, J.C.; KUPFER,D.; HAGUENAVER, L. **Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KUPFER, D.; HASENCLEVER,L. **Economia Industrial: Fundamentos Teóricos e Práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MB – **Minasbeb**. Disponível em: <<http://www.minasbeb.com.br/historia.htm>>. Acesso em: 26 de outubro de 2006.

MRE - **MINISTÉRIO das Relações Externas**. Disponível em: <http://www.mre.gov.br/portugues/noticiario/nacional/selecao_detalhe.asp?ID_RESENHA=270261>. Acesso em: 10 de novembro 2006.

PORTER, M.E. Estratégias Competitivas Genéricas. **Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986. p. 49-58.

POSSAS, M.L. Padrões de Concorrência e a dinâmica das estruturas de mercado. In:_____. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: HUCITEC, 1985. p.151-194.

POSSAS, S. **Concorrência e Competitividade: Notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista**. São Paulo: HUCITEC, 1999.

Selltiz et all. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Planejamento de pesquisa. São Paulo: U.P.U da USP, 1974. p. 59-90.

UN COMTRADE. **United Nations Commodity Trade Statistics Database**. Disponível em: <<http://comtrade.un.org/>>. Acesso: 1 de maio de 2008.

Yahoo Geocities Brasil. **A história da cerveja**. Disponível em: <http://br.geocities.com/rctorrezam/relatorio_1705_cerveja.pdf>. Acesso: 26 de outubro de 2006.

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Instrumento de pesquisa – questionário/formulário.

A – INFORMAÇÕES SOBRE A EMPRESA

1. Nome do informante:
2. Nome da empresa:
3. Grupo econômico a que pertence:
4. Ano do início das operações:
5. Data de fundação da empresa:
6. Localização da sede:
7. Produção anual em hectolitros ref. 2007:
8. Faturamento anual (R\$) ref. 2007:
9. Número de empregos diretos gerados pela empresa:
 Centro de Distribuição:
 Fábrica:
10. Número de empregos indiretos gerados pela empresa:
 Revendas:
 Terceiros:
11. Indique a produção de cerveja da empresa:

Quanto à embalagem:

- a) Lata:
- b) Long neck:
- c) Garrafas retornáveis:

Quanto à marca:

- a) Skol
- b) Brahma:
- c) Antarctica:
- d) Bohemia:
- e) Outras:

12. Indique o percentual das vendas, segundo seu destino:

- a) Mercado interno (Brasil):
- b) Paraguai:
- c) Canadá:
- d) EUA:
- e) Bolívia:
- f) Reino Unido:
- g) Peru:
- h) Equador:
- i) Angola:
- j) Uruguai:
- k) Outros:

13. Indique a capacidade anual instalada da empresa em volumes de produção em hectolitros:

Ano	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Milhões de hectolitros						

14. Identifique a origem dos principais insumo e matérias-primas utilizadas no processo de produção:

1 para local/regional; 2 para estadual; 3 para nacional e 4 para exterior

Insumos/Matéria prima	Origem				% total uso
	1	2	3	4	
Malte					
Lúpulo					
Fermento					
Outros cereais					

B – VERTICALIZAÇÃO E TERCEIRIZAÇÃO

15. Identifique o grau de verticalização da empresa:

Etapas do Processo	% da Produção	
	Integrada	Terceirizada
1 . Na Matéria Prima		
Malte		
Lúpulo		
Fermento		
Outros cereais		
2 . Processo Produtivo		
Recebimento do malte		
Armazenamento do malte		

Moagem do malte		
Mosturação		
Filtração		
Adição de Lúpulo		
Fervura		
Resfriamento		
Fermentação		
Maturação		
Acabamento		
Envasamento		
Pasteurização		
Expedição		
3 . Distribuição		
Transportes		
Revenda		
Centro de Distribuição		
Revenda		
Pontos de Venda		
Outros		
4 . Serviços		
Limpeza		
Manutenção		
Segurança		
Serviços Administrativos		

C – MUDANÇA ORGANIZACIONAL

16. Indique se a empresa utiliza alguma das seguintes formas de tecnologia de gestão e há quanto tempo ocorreu à implantação:

Tipo de Tecnologia de Gestão	Utiliza (Sim/Não)	Tempo de Implantação (anos)
Circulo de controle de Qualidade -CCQ		
Controle Estatístico de Processo		
Células de Produção		
Grupo de trabalho		
Mini Fábrica		
Just In Time Interno		
Just In Time Externo		
Kanban		
Robótica		
CAD		

CAM		
CIM		
Caixa de Sugestão		
Sistema de Participação nos Lucros		
Outros (citar)		

17. Avalie os principais equipamentos da empresa segundo a idade, geração e procedência:

Equipamentos	Idade (em anos)	Geração			Procedência	
		Última	Penúltima	Outra	Nacional	Estrangeira

D – ESTRUTURA DA MÃO-DE-OBRA

18. Qual a quantidade atual de empregados segundo o grau de instrução?

Grau de instrução	Quantidade de empregados
Analfabeto	
1º Grau incompleto	
1º Grau completo	
2º Grau incompleto	
2º Grau completo	
3º Grau incompleto	
3º Grau completo	
Pós-graduação em nível de especialização	
Pós-graduação em nível de Mestrado	
Pós-graduação em nível de Doutorado	

19. Classifique os principais itens de vantagens relacionados ao perfil de qualificação da mão-de-obra existente na região:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Itens de Vantagens	Classificação
Conhecimento prático ou técnico na produção	
Disciplina	
Iniciativa de resolução de problemas	
Capacidade para atender novas qualificações	
Concentração	
Outros: (citar)	

20. Citar os principais locais de treinamento para a qualificação da mão de obra:

- a) Na empresa:
- b) Instituições locais:
- c) Instituições nacionais:
- d) Instituições estrangeiras:
- e) Outras (citar):

21. Identifique a quantidade média de horas de treinamento por trabalhador/ano ref. 2007:

- a) Administração:
- b) Produção:
- c) Laboratórios:
- d) Vendas:
- e) Logística:
- f) Outros (citar):

22. Classifique, segundo a importância, os principais fatores que influenciam na modernização das unidades produtoras:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Fatores	Classificação
Aumento de concorrência com outras empresas	
Redução do custo e preço ao produto final	
Redução de tarifas de importação p/ máquinas e equipamentos	
Exigências dos organismos de controle ambiental	
Pesquisa e desenvolvimento de novos processos e produtos	
Acesso a financiamentos ou programas governamentais de incentivo ao setor	

E – REESTRUTURAÇÃO PRODUTIVA, PRODUTO E QUALIDADE

23. Classifique os principais fatores de redução de custos na atividade produtiva, segundo o grau de importância:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Fatores	Classificação
Aquisição de nova tecnologia produtiva	
Implementação de gestão de qualidade	
Redução ou eliminação de linha de produtos	
Diferenciação de produtos	
Implementação de ISO	
Outros (citar):	

24. Classifique as principais formas de diferenciação de produto utilizadas pela empresa, segundo o grau de importância:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Estratégias	Classificação
Inovação de produto	
Forma de apresentação	
Embalagem	
Qualidade do produto	
Publicidade	
Rapidez na entrega	
Informação ao consumidor	
Outros (citar):	

25. Classifique as principais estratégias usadas pela empresa para aumentar sua participação no mercado, segundo o grau de importância:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Fonte de Informações	Classificação
Custo dos insumos (matéria prima, mão de obra, e energia)	
Inovação no desenho, estilo e estética do produto	
Novas estratégias de comercialização	
Capacidade de atendimento (volume e prazo)	
Qualidade do produto	
Publicidade	
Rapidez e cumprimento do prazo de entrega	
Baixo preço	
Diferenciação	
Produtos de vanguarda	
Especificações e informações técnicas ao consumidor	

Inovação de produto e processo	
--------------------------------	--

F – TECNOLOGIA

26. Classifique as fontes de informações mais importantes na inovação de processo, de produto ou organizacional da produção:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Fonte de Informações	Classificação
Troca de informações com fornecedores	
Troca de informações com empresas da região *	
Troca de informações com empresas de outras regiões *	
Troca de informações com clientes	
Feiras e exposições nacionais	
Feiras e exposições internacionais	
Workshops de produtos	
Publicidades especializadas	
Consultores especializados locais ou regionais	
Consultores especializados nacionais	
Consultores especializados internacionais	
Biblioteca ou serviços de informação	
Departamento de pesquisa e desenvolvimento da empresa	
Universidades e Centros de pesquisas regionais/locais	
Universidades e Centros de pesquisas nacionais	
Universidades e Centros de pesquisas internacionais	
Aquisição de novos equipamentos fornecidos localmente	
Aquisição de novos equipamentos de produtores nacionais	
Aquisição de novos equipamentos de fornecedores externos	
Outros (citar)	

* exceto fornecedores

27. Classifique o atual padrão tecnológico da empresa, comprado com empresas internacionais:

1 - inferior; 2 - semelhante e 3 - superior

Fonte de Informações	Classificação
Grau de modernização das instalações físicas	
Nível tecnológico dos equipamentos	
Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	
Qualidade da matéria-prima	
Custo da matéria-prima	
Qualidade da mão-de-obra	
Custo da mão-de-obra	
Nível tecnológico dos insumos utilizados	
Processos e materiais de embalagem	

Capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos	
Custos dos insumos energéticos	
Outros (citar)	

28. Classifique os principais obstáculos do avanço da capacitação tecnológica:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Inovações	Classificação
Disponibilidade financeira	
Dificuldade de acesso às informações tecnológicas	
Falta de recursos humanos qualificados	
Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	
Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico	
Instabilidade de mercado	
Dimensão do mercado	
Falta de incentivos fiscais e financeiros	
Outros (citar)	

29. Classifique as inovações mais importantes adotadas pela empresa no período de 2002 a 2007 em seus produtos/ processos produtivos:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Inovações	Classificação
<i>Quanto ao produto</i>	
Alteração no desenho/estilo	
Alterações nas características técnicas	
Novo Produto	
Outros (citar)	
<i>Quanto ao Processo Produtivo</i>	
Incorporação de novos equipamentos na planta industrial	
Nova configuração da planta industrial	
Construção de uma planta industrial	
<i>Introdução de novas técnicas organizacionais:</i>	
<i>Just in time</i> externo	
CAD/CAM	
Introdução de novas matérias-primas	
Outros (citar)	

30. A empresa possui estrutura própria para pesquisa e desenvolvimento?

- () Sim
() Não

31. Qual a importância dos seguintes objetivos do desenvolvimento dos produtos:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Objetivos	Classificação
Redução do tempo - concepção a introdução do produto no mercado	
Busca de prevenção de problemas na produção	
Busca de agilidade para responder as mudanças no mercado	
<i>Aperfeiçoamento da qualidade do produto</i>	
Aperfeiçoamento das características técnicas do produto	
Inovação na estética do produto	
Adequação aos padrões da ISO 9000	
Adequação aos padrões da ISO 14000	
Outros (citar)	

32. Amparado ao atual padrão tecnológico das principais empresas internacionais como qualificaria sua empresa:

1 - inferior; 2 - semelhante e 3 - superior

Padrões Tecnológicos	Classificação
Grau de modernização das instalações físicas	
Nível tecnológico dos equipamentos	
Intensidade do uso de técnicas recentes de organização da produção	
Qualidade da matéria prima	
Custo da matéria-prima	
Qualidade da mão-de-obra	
Custo da mão-de-obra	
Nível tecnológico dos insumos utilizados	
Processos e materiais de embalagem	
Capacidade de desenvolvimento de novos processos e produtos	
Custo dos insumos energéticos	
Outros (citar)	

33. Identifique por ordem de importância os obstáculos para o avanço da capacitação tecnológica:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Obstáculos	Classificação
Disponibilidade Financeira	
Dificuldades de acesso às informações tecnológicas	
Falta de recursos humanos qualificados	

Laboratórios de pesquisa e desenvolvimento inadequados	
Falta de estratégia cooperativa de desenvolvimento tecnológico	
Instabilidade de mercado	
Dimensão do mercado	
Falta de incentivos fiscais e financeiros	
Outros (citar)	

G – RELACIONAMENTOS EXTERNOS

34. Classifique, segundo o grau de importância, os critérios adotados pela empresa na escolha dos fornecedores:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Crítérios	Classificação
Preço baixo	
Facilidade nas negociações para pagamento	
Garantia de prazos de entrega	
Cumprimento das especificações técnicas	
Conteúdo tecnológico dos insumos	
Garantia de qualidade	
Busca de relações de longo prazo	
Busca de condições vantajosas momentâneas	
Outros (citar)	

35. Quanto à cooperação com seus fornecedores, classifique qual a importância que ocorre essa cooperação:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Tipos	Classificação
Uso de equipamentos de laboratório	
Desenvolvimento tecnológico	
Desenvolvimento conjunto de projetos	
Desenvolvimento de programas de P&D (produtos)	
Desenvolvimento de programas de P&D (matéria-prima)	
Troca de informação sobre o desempenho do produto	
Outros (citar)	

36. Quanto a cooperações realizadas com seus clientes, classifique os tipos de cooperações, segundo o grau de importância:

1 - nenhuma importância; 2 - pouco importante; 3 - importante; 4 - muito importante e 5 - não se aplica

Formas	Classificação
Troca de informações técnicas e organizacionais	
Desenvolvimento ou melhorias de produtos e processos	
Treinamento de pessoal	
Assistência técnica	
Outros (citar)	

37. Quanto à cooperação existente com instituto de pesquisa ou ensino, classifique segundo a origem e frequência, as principais formas de interação que a empresa costuma manter com centros de pesquisa, universidades e instituições afins:

Atribua na frequência: 1 - inexistente; 2 - rara; 3 - anual e 4 - mensal

Formas	Classificação	Tipo de instituição	Origem		
			Local	Nacional	Estrangeira
Desenvolvimento de novos produtos					
Desenvolvimento de novos processos					
Teste e certificação					
Treinamento de pessoal					
Aproveitamento de resíduos					
Caracterização e seleção de...					
Outros (citar)					

H – ENGENHARIA FINANCEIRA

38. Classifique as principais fontes de recursos utilizadas pela empresa, segundo o grau de utilização:

1 - não utiliza; 2 - utiliza pouco; 3 - utiliza e 4 - muito utilizado

Fonte	Classificação
Recursos próprios	
Recursos oficiais (BNDES, Bancos Estaduais de Desenvolvimento, FINAME)	
Recursos oriundos de bancos privados nacionais	
Recursos oriundos de agências internacionais de desenvolvimento	
Recursos oriundos de bancos privados internacionais	
Recursos oriundos de novos sócios estrangeiros	
Recursos oriundos de abertura de capital	
Outros (citar)	

39. No período de 2002 a 2007, adotou diversificação de seu portfólio financeiro: títulos, ações etc.:

- () Sim
() Não

40. Quais as estimativas de investimentos para os próximos anos:

Período	Estimativas de investimentos (% sobre o faturamento)
2008	
2009	
2010	
2011	
2012	

I – NORMAS AMBIENTAIS

41. Classifique os principais itens referentes à legislação ambiental, segundo as dificuldades encontradas pela empresa em atender essa legislação, segundo o grau de dificuldade encontrado:

1 - sem dificuldade; 2 - pouca dificuldade; 3 - difícil e 4 - muito difícil

Itens	Classificação
Pagamento pela água bruta captada do corpo hídrico	
Pagamento pelo despejo do efluente no corpo hídrico, de acordo com a carga poluidora	
Lançamento do efluente a montante de captação de água bruta do corpo hídrico	
Pagamento pelo lançamento de efluentes sólidos no solo mesmo em aterros sanitários	

J – FATORES DETERMINANTES DA COMPETITIVIDADE

Use as escalas abaixo para classificar os elementos determinantes da competitividade.

Classificação:

- 1 - é muito importante para a competitividade no setor;
2 - é importante para a competitividade no setor;
3 - não é importante para a competitividade no setor;
4 - não se aplica ao setor/ não é utilizado no setor.

42. Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo, frente ao grau de importância no setor:

Fatores	Classificação
Na organização industrial	
O elevado grau de desverticalização para trás (produzir grande parte dos insumos)	
Operar plantas com elevada capacidade de produção	
Ser empresa de grande porte	
Nas relações intersetoriais	
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais fornecedores	
Manter relações comerciais de longo prazo com os principais clientes	
Manter sistemas de distribuição própria	
Poder comprar matérias-primas ou componentes com baixo preço	
A alta conformidade às especificações técnicas na compra de matérias-primas ou componentes	
A compra de matérias-primas ou componentes com elevado grau de atendimento a especificações particulares da empresa	
A compra de equipamentos com baixo preço	
A rapidez de entrega na compra de equipamentos	
A eficiência da assistência técnica na compra de equipamentos	
O alto conteúdo/sofisticação tecnológica dos equipamentos comprados	
A alta conformidade às especificações técnicas dos equipamentos comprados	
A alta durabilidade dos equipamentos comprados	
Ter facilidade de importação de equipamentos	

43. Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa na infra-estrutura, frente ao grau de importância e ao tipo de influência:

Fatores	Classificação
Tarifas baixas de transportes ferroviários	
A alta confiabilidade/qualidade dos transportes ferroviários	
A rapidez dos serviços dos transportes ferroviários	
A tarifa baixa dos transportes rodoviários	
Alta confiabilidade/qualidade dos transportes rodoviários	
A rapidez dos serviços dos transportes rodoviários	
A tarifa baixa dos transportes marítimos	
Alta confiabilidade/qualidade dos transportes marítimos	
A rapidez dos serviços dos transportes marítimos	
A tarifa baixa dos serviços portuários	
A alta confiabilidade/qualidade dos serviços portuários	
A rapidez dos serviços dos portuários	
A tarifa baixa de armazenamento	
A alta confiabilidade/qualidade do armazenamento	
A rapidez dos serviços do armazenamento	

A tarifa baixa de energia elétrica	
A alta confiabilidade/qualidade da energia elétrica	
A tarifa baixa das demais fontes de energia	

44. Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa nos condicionantes macroeconômicos, frente ao grau de importância e ao tipo de influência:

Fatores	Classificação
O baixo custo do trabalho	
A baixa taxa de juros	
A elevada taxa de câmbio (R\$/U\$)	
As disponibilidades de crédito do empréstimo de longo prazo	
As disponibilidades de crédito do empréstimo de curto prazo	
As disponibilidades de crédito do empréstimo de risco	
As disponibilidades de crédito do empréstimo de financiamento as exportações	
Os baixos impostos sobre insumos	
Os baixos impostos sobre produtos	
Os elevados incentivos fiscais ao investimento em capital fixo	
Os elevados incentivos fiscais ao desenvolvimento regional	
As baixas tarifas sobre bens de capital importados	
As altas tarifas sobre produtos similares importados	
As baixas taxas de inflação	
Os baixos encargos sociais	

45. Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa nos condicionantes legais regulatórios, frente ao grau de importância e ao tipo de influência:

Fatores	Classificação
O reconhecimento de responsabilidade civil do produtor	
O reconhecimento de direitos de propriedades industrial e intelectual	
A existência de normas rígidas de controle ambiental	
A existência de normas rígidas para defesa do consumidor	
A legislação anti-truste	
A legislação restritiva sobre o capital estrangeiro	

46. Classifique os fatores determinantes do sucesso competitivo da empresa nos condicionantes sociais, frente ao grau de importância e ao tipo de influência:

Fatores	Classificação
A ampla disponibilidade de mão-de-obra alfabetizada	
A ampla disponibilidade de mão-de-obra com educação básica universal	
A ampla disponibilidade de cursos e treinamentos	
A ampla disponibilidade de mão-de-obra com conhecimento em línguas	

estrangeiras	
A elevada integração com universidades/centros de pesquisa para educação geral	
A representação sindical no local de trabalho	
O sistema de negociações trabalhistas	