

*A desnacionalização da indústria cervejeira no Brasil: da  
reestruturação produtiva aos movimentos de fusões e  
aquisições*

*The denationalization of the brewing industry in Brazil:  
from productive restructuring to mergers and acquisitions  
movements*

*La desnacionalización de la industria cervecera en Brasil:  
de la reestructuración productiva a los movimientos de  
fusiones y adquisiciones*

Silvia Cristina Limberger  
Universidade Federal da Fronteira Sul  
sillimberger@gmail.com

Carlos José Espíndola  
Universidade Federal de Santa Catarina  
carlos.espindola@ufsc.br

---

**Resumo**

Nos anos 90, a indústria cervejeira no Brasil passou por um processo de reestruturação produtiva como proposta para enfrentar a concorrência dos grandes grupos multinacionais, que se acercavam do mercado nacional. As mudanças consistiram, sobretudo, na reorganização do trabalho por meio da incorporação da informática ao processo produtivo, reduzindo custos de produção e dinamizando o processo de circulação. Entretanto, tal indústria não resistiu ao capital externo. Em 2004, a Ambev, empresa que controlava cerca de 70% do mercado nacional, constituída pela fusão entre Brahma/Skol e Antarctica, foi adquirida pela Interbrew (atualmente AB InBev). As cervejarias nacionais Kaiser, Bavaria e Schincariol também foram desnacionalizadas. Dessa forma, este texto visa analisar as estratégias de reorganização produtiva da indústria cervejeira nacional, bem como, o processo de desnacionalização do setor, como resultado do acirramento da concorrência a nível mundial, mas também como consequência da abertura financeira da economia brasileira.

**Palavras-chave:** Mercado cervejeiro; Investimento produtivo; Capital externo; Concorrência.

---

---

### Abstract

In the 1990s, the Brazilian brewing industry went through a process of productive restructuring as a proposal to face competition from large multinational groups, which were approaching the national market. The changes consisted mainly in the reorganization of work by incorporating informatics into the production process, reducing production costs and streamlining the circulation process. However, such an industry did not withstand external capital. In 2004, Ambev, which controlled around 70% of the national market, formed by the merger between Brahma/Skol and Antarctica, was acquired by Interbrew (nowadays AB InBev). The national breweries Kaiser, Bavaria and Schincariol were also denationalized. In this way, this text aims to analyze the productive reorganization strategies of the national brewing industry, as well as the process of denationalization of the sector, as a result of the increased competition in the world, but also as a consequence of the financial opening of the Brazilian economy.

**Keywords:** Brewery market; Productive investment; External capital; Competition.

---

### Resumen

En los años 90, la industria cervecera en Brasil pasó por un proceso de reestructuración productiva como propuesta para enfrentar la competencia de los grandes grupos multinacionales, que se acercaban del mercado nacional. Los cambios consistieron, sobre todo, en la reorganización del trabajo a través de la incorporación de la informática al proceso productivo, reduciendo costos de producción y dinamizando el proceso de circulación. Sin embargo, tal industria no resistió al capital externo. En 2004, Ambev, empresa que controlaba cerca del 70% del mercado nacional, constituida por la fusión entre Brahma/Skol y Antarctica, fue adquirida por Interbrew (actualmente AB InBev). Las cervecerías nacionales Kaiser, Bavaria y Schincariol también fueron desnacionalizadas. De esta forma, este texto pretende analizar las estrategias de reorganización productiva de la industria cervecera nacional, así como el proceso de desnacionalización del sector, como resultado del agravamiento de la competencia a nivel mundial, pero también como consecuencia de la apertura financiera de la economía brasileña.

**Palabras clave:** Mercado cervecero; Inversión productiva; Capital externo; Competencia.

---

## Introdução

O Brasil é o terceiro maior produtor de cerveja do mundo atrás da China e dos Estados Unidos. Contou com as políticas de substituição de importações para industrializar a produção no decorrer do século XX e com o seu extenso mercado interno, aquecido pelo crescimento da renda da população, principalmente a partir da década de 1970. Outro fator que possibilitou o fortalecimento da indústria cervejeira nacional foi a liberação, por meio da legislação, para o uso do milho e outros cereais não maltados na fabricação, já que a cevada era adquirida quase que em sua totalidade no mercado externo.

Este mercado foi liderado desde o princípio pelas empresas Brahma e Antarctica, as quais surgiram com equipamentos modernos de refrigeração artificial ainda no final do século XIX. Tais empresas realizaram sucessivos processos de fusões e aquisições de empresas concorrentes no mercado nacional e expandiram-se para o

mercado externo, sobretudo para países da América Latina onde possuíam vantagens competitivas.

Conforme a Gazeta Mercantil (1997), em 1996 a Brahma era a maior fabricante de cerveja da América Latina e do Brasil, e, sua marca Brahma Chope era a quarta mais consumida no mundo. Constituía-se na quinta maior cervejaria do mundo, atrás da norte-americana Anheuser-Busch, da holandesa Heineken, da também norte-americana Miller Brewing Company e da Sul Africana South African Breweries (SAB) (ASCHER, 2012).

Na década de 1990, a indústria cervejeira passou por um processo de reestruturação produtiva para enfrentar a abertura comercial e a forte concorrência que se formava no mercado nacional e internacional. A abertura econômica, acentuada pela diminuição do papel do Estado nacional, provocou a desregulamentação da economia e a intensificação dos fluxos de mercadorias e capitais com o exterior. Conforme Gonçalves (2003), as políticas de reforma liberais provocaram profundo desequilíbrio interno, que fragilizaram o aparelho produtivo, esgaçaram o tecido social, corromperam as estruturas políticas e degradaram as instituições.

Nesta década, as multinacionais do setor entraram no país por meio do estabelecimento de acordos (Joint Ventures) com empresas nacionais, para a venda de seus produtos. As Joint Ventures são caracterizadas por Chesnais (1994), como “novas formas de investimentos” que consistem em uma participação minoritária da multinacional, a qual fornece apenas ativos imateriais e tem direito à propriedade de uma fração do capital, à participação nos lucros e o direito de acompanhar a conduta da empresa parceira, no que se refere, entre outros fatores, ao know-how de gestão e às licenças de tecnologias.

No século XXI, as grandes empresas cervejeiras do país foram desnacionalizadas, com exceção da cervejaria Petrópolis. A Ambev, oriunda da fusão entre Brahma e Antarctica no ano de 2000 foi adquirida pela Interbrew; a Kaiser e a Bavaria foram adquiridas pela Femsa, vendida posteriormente para a Molson e para a Heineken; a Schincariol foi adquirida pela Kirin e depois pela Heineken. Atualmente, duas empresas controlam o mercado cervejeiro nacional: a AB InBev de capital Belga e a Heineken, de capital holandês.

Dessa forma, este artigo trata de demonstrar que a indústria cervejeira nacional passou por intenso processo de reestruturação produtiva na década de 1990, com intuito de sobreviver à concorrência das grandes empresas estrangeiras, entretanto esse processo não impediu a desnacionalização do setor nos anos 2000. O fato é que por mais progressivas que fossem as cervejarias nacionais, elas não puderam competir com as economias oriundas dos países centrais.

O mercado cervejeiro dos países desenvolvidos alcançou seu limite ainda nos anos 80. As empresas passaram a expandir-se para os mercados da periferia do sistema que apresentava potencial de crescimento (como países da América Latina e da Ásia). Tais empresas lançaram-se para novos mercados por meio do Investimento Externo Direto (IED). Conforme Lacerda (2003), o IED é um investimento que visa adquirir um

interesse duradouro em uma empresa cuja exploração se dá em outro país que não o do investidor. É realizada por empresas que apresentam vantagens inerentes ao desenvolvimento da grande indústria, como a redução no custo de produção, facilidade de conseguir crédito bancário, ou mesmo de reinvestir os lucros gerados em novas instalações, tecnologias ou mão-de-obra especializada.

Todavia, este artigo, como parte do projeto maior<sup>1</sup>, trás a discussão sobre a reestruturação da indústria cervejeira no Brasil e a desnacionalização desse parque produtivo, como resultado de um processo de concorrência a nível mundial, mas também como consequência da abertura financeira da economia brasileira realizada nos anos 90 do século XX.

O referencial teórico está assentado em Lenin, 2010; Possas, 1987 e Braverman, 1987. Sobre a reestruturação produtiva da indústria brasileira nos anos 90, muitos estudos foram realizados, dos quais se destacam: Ferraz, Iooty e Kupfer, 2003; Barros e Goldenstein, 1997; Carneiro, 2002; Coutinho e Ferraz, 1994; Pereira, 2007 e Gonçalves, 2003. Sobre o setor cervejeiro, fizeram-se importante os estudos da Gazeta Mercantil, 1997; BANDES, 2004 e Ascher, 2012. A metodologia consiste no trabalho teórico, mas também empírico. As pesquisas de campo foram realizadas na Cervejaria Brasil Kirin – Utu/SP, em 2014; Cervejaria Heineken – Ponta Gross/PR, em 2014 e Cervejaria Petrópolis – Petrópolis/RJ, em 2015.

O trabalho está dividido em duas partes além da introdução e das considerações finais. A primeira se refere à reorganização produtiva pela qual passou a indústria cervejeira no Brasil nos anos 90, destacando a incorporação da informática e o aprimoramento das economias de escala. A segunda parte aborda o processo de abertura comercial e desnacionalização da indústria cervejeira brasileira, bem como a divisão do mercado entre as principais cervejarias atuantes.

### **A reestruturação produtiva nos anos 90 e o fortalecimento da indústria nacional**

Reestruturação produtiva significa mudanças profundas e duradouras nas estruturas produtivas e de mercados, que, em geral, envolvem a difusão de novos paradigmas tecnológicos, os quais implicam em adaptações complexas, ajustes conflitivos e altos investimentos, que só podem ser realizados por meio de políticas estratégicas da empresa. Conforme Possas (1996), os paradigmas tecnológicos são referentes à evolução do conhecimento, ou seja, da pesquisa científica e tecnológica e a sua difusão e reprodução, enquanto que a trajetória tecnológica refere-se à consequência temporal de deslocamentos progressivos de trade offs (escolha) específicas de uma dada tecnologia oriunda de esforços inovativos das empresas e instituições. Um paradigma pode abranger várias trajetórias.

---

<sup>1</sup> Este texto é parte de uma investigação doutoral, que buscou discutir o setor cervejeiro no Brasil a partir de sua estrutura de oligopólio e do surgimento de pequenas fábricas de cervejas especiais. Ver em Limberger, 2016.

No setor cervejeiro, a reorganização produtiva teve como objetivo a expansão da capacidade produtiva e o enxugamento das fábricas. A informática foi inserida como base do sistema de processamento dos dados, revolucionando a comunicação em todas as esferas da produção. No capital fixo, além do aprimoramento dos equipamentos de produção em escala e a ampliação das fábricas, foram inseridas novas formas de envase da cerveja. Os setores de vendas, marketing e transporte/logística também foram foco de importantes investimentos (LIMBERGER, 2016).

A política de investimento das empresas cervejeiras estava orientada à expansão por meio do incremento da capacidade produtiva, via implantação de novas unidades fabris, a expansão da capacidade das fábricas existentes e a ampliação da área geográfica de atuação. No período de 1990-95, o BNDES liberou US\$ 707 milhões, dos quais cerca de US\$ 380 milhões no ano de 1995. Os investimentos planejados pelas três maiores empresas, Brahma, Antarctica e Kaiser, somavam 1,1 bilhão para 1997 (GAZETA MERCANTIL, 1997).

No final dos anos 80 a cervejaria Brahma, que juntamente com a Antarctica liderava o mercado nacional, passou seu controle acionário para o empresário Jorge Paulo Lemann (grupo Garantia), deixando de ter suas ações dispersas em milhares de acionários, dos quais nenhum tinha participação necessária para assumir o controle da empresa. A princípio, a empresa sofreu uma reestruturação radical no sistema financeiro, ingressando no mercado financeiro por meio do compartilhamento e valorização de ações. Houve a diminuição do sistema administrativo com a redução dos níveis hierárquico e passou a ser gerenciada por metas estabelecidas para cada unidade de negócio. A política de recursos humanos foi inovada e baseada no programa de participação dos lucros e nas metas individuais. Tais medidas implicaram na diminuição do número de empregados, principalmente na parte gerencial, e foi implantado ainda, o Programa de Qualidade Total, visando padronizar o processo de produção (MARIANO; DIAS, 1996).

A empresa foi totalmente reformulada na área da informática, no entanto o processo ocorreu em longo prazo, pois a difusão de um novo paradigma tecnológico não encontra homogeneidade até que as trajetórias do antigo paradigma não tenham se esgotado por completo. O novo sistema informacional foi implantado em 1996 (software-road show), permitindo a redução no tamanho da frota de transporte e a melhora e eficiência na entrega do produto. O sistema foi implantado nas fábricas da Brahma no Brasil, Argentina e Venezuela.

Segundo Porter; Millar (1999), as transformações na informática geraram vantagens competitivas às empresas ao propiciar o funcionamento integrado dos dados nas operações de logística e nas atividades de serviço sem gerar inventários dispendiosos. Além disso, a tecnologia da informação permitiu desempenhar funções de otimização, de controle e acumular conhecimento.

Nos anos 90, as empresas líderes no mercado nacional implantaram um sistema de roteirização computacional com a função de organizar o itinerário da mercadoria e

controlar as atividades da frota. Contudo, em 1997 o país ainda detinha 90% da frota de caminhões de transporte de cerveja com carrocerias antigas, ou seja, carrocerias abertas do tipo “espinha de peixe”, onde os engradados de cerveja ficavam expostos ou cobertos por lonas. A substituição do transporte antigo pelo moderno, com cargas fechadas e organização em prateleiras no interior do caminhão, ocorreu progressivamente nos anos 2000 (GAZETA MERCANTIL, 1997).

Nos anos 90, houve a revolução do capital fixo com a expansão da utilização de latas de alumínio e de embalagens de vidro one-way, e a redução do consumo das embalagens de vidro retornável de 600 miligramas. Em 1990 a porcentagem do envase de cerveja em latas era de apenas 2,4%, chegando a 26,8%, em 2000; o envase em embalagens de Vidro One-Way, passou de 0,4% para 7,7%, no mesmo período; enquanto o envase em embalagens de vidros retornáveis caiu de 91% para 62%. A cervejaria Skol foi pioneira no uso da embalagem de lata no Brasil, iniciando essa produção em 1971, e a produção em embalagens de lata de flandes, em 1974. Desde então se tornou a empresa de ponta na substituição de embalagens. Em 1992, lançou a garrafa long neck de 300 mililitros, com tampo twist off que dispensa o abridor. Em 1996, alcançou os mercados do Norte e do Nordeste, onde ainda não atuava (GAZETA MERCANTIL, 1997).

A Brahma ampliou a linha de envase de latas alcançando a distribuição de 4.209 milhões de latas de cerveja, em 1998 (crescimento de 321% com relação a 1991). A Antártica envasou 2.104 milhões de latas de cerveja (crescimento de 952% com relação a 1991) e realizou uma associação com a empresa norte-americana Metal Container Corporation (MCC), pertencente à cervejaria Anheuser-Busch, para a produção de latas no Brasil. A Kaiser apresentou crescimento de 1.903%, no período de 1991 a 1998, com a produção de 2.605 milhões de latas em 1998 e a Schincariol crescimento de 709% no mesmo período, chegando a produção de 1.052 milhões de latas de cerveja em 1998 (ANDRADE; VIEIRA; CUNHA, 1998).

Em 1997, as vendas de cerveja nas grandes redes de supermercados cresceram 30% em todo o Brasil e 45% nos grandes centros urbanos do país (GAZETA MERCANTIL, 1997). Esse crescimento foi facilitado pelo envasamento da cerveja em lata e porque no varejo as empresas líderes não contavam com as vantagens de exclusividade de seus produtos. No supermercado, as cervejas envasadas em latas ou long neck dispunham de melhores locais de exposição do que as cervejas envasadas em embalagens six ou twelve pack, pois essas possuem formato inapropriado para as prateleiras e, por isso, ficam dispostas em meio aos corredores. Essa é uma dificuldade específica dos anos 90, porque, atualmente, as prateleiras dos supermercados são construídas para poder suportar as diversas embalagens de cerveja, e a posição do corredor é uma posição de destaque e propaganda. Conforme Andrade; Vieira; Cunha (1998), o setor de cervejas e refrigerantes envasou a produção em 1.170 milhões de latas, em 1991, e 16.717 milhões, em 1998. Desses, 62% correspondem ao envase de cerveja.

O departamento de Propaganda e Marketing das cervejarias, sobretudo daquelas que lideram o mercado, passou a ser intensamente explorado. Segundo Steindl (1952), as

empresas líderes lançam campanhas publicitárias quando a sua taxa de acumulação interna, determinada por sua vantagem diferencial, empurra a sua expansão para além das possibilidades da indústria como um todo, assim é preciso conquistar uma fatia do mercado das empresas concorrentes. Quanto maior o dispêndio com publicidade menor as vantagens diferenciais das firmas maiores, porém as vantagens são eliminadas somente em certa proporção, porque a campanha, geralmente, resulta no aumento das vendas. “[...] um aumento maior na participação relativa das grades firmas no mercado exige uma campanha de vendas mais intensa” (STEINDL, 1952, p. 63).

Na indústria cervejeira o papel da propaganda é de persuadir o consumidor, criando uma diferenciação de produtos que não é real, não há o compromisso de passar a informação que realmente diferencia um produto do outro, pois os consumidores de cerveja não conseguem distinguir nem uma cerveja Premium das demais (BANDES, 2004). A grande indústria cervejeira produz diversas marcas de cerveja com qualidades muito semelhantes, por isso a propaganda pode ser decisiva para o consumidor. Não é dizer que na indústria cervejeira não há cervejas de qualidades diferentes, como é o caso das cervejas produzidas pelas microcervejarias e as cervejarias artesanais, que consistem em cervejas de alto valor agregado, mas sim em dizer que existe grande quantidade de cervejas de qualidade muito semelhante.

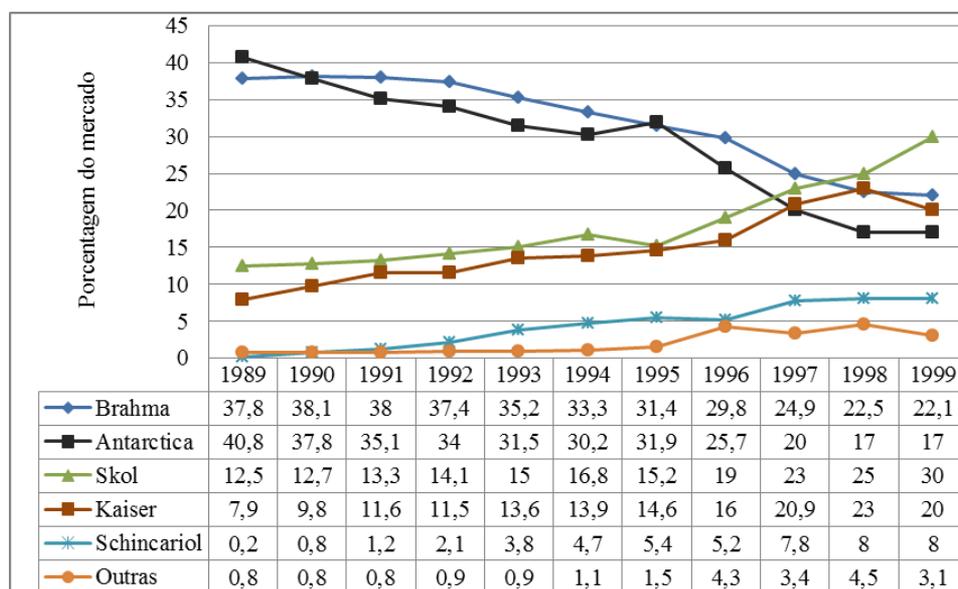
A Brahma foi a empresa que mais investiu na publicidade da cerveja no período de 1991 a 1996, passando de um investimento de R\$ 21,5 milhões para R\$ 50 milhões. Os investimentos da Antarctica forma de cerca de R\$ 14 milhões em 1991 e R\$ 39 milhões em 1996 e os investimentos da cervejaria Kaiser de R\$ 12 milhões para R\$ 45,7 milhões nos respectivos anos, conforme BANDES (2004).

As empresas Brahma e Antarctica encerraram a produção em algumas fábricas pouco eficientes e aumentaram a capacidade produtiva de fábricas que se localizavam em regiões estratégicas. A Brahma construiu uma nova unidade produtiva no Rio de Janeiro (fábrica Nova Rio), no período de 1994 a 1996, com capacidade anual de 13,8 milhões de hectolitros (maior fábrica de cerveja da América Latina). A Antártica realizou sua maior obra de ampliação na fábrica em Jaguariúna/SP, com capacidade para cinco milhões de hectolitros por ano (GAZETA MERCANTIL, 1997). Conforme Possas (1996), os investimentos de capital em novas instalações de grande escala consistem em importante estratégia para evitar a entrada de novos concorrentes potenciais, já que tem por intuito expandir o mercado e diminuir o custo de produção.

O gráfico 1 demonstra a divisão do mercado entre as cinco principais cervejarias concorrentes no mercado nacional nos anos 90. O mercado era dominado pela Brahma que detinha também o controle da cervejaria Skol, seguida pela Antarctica que veio perdendo participação mesmo adotando estratégias de reestruturação. A cervejaria Kaiser veio ganhando mercado, dentre outros fatores por usufruiu do sistema de distribuição da Spal Indústria de Bebidas S. A, maior franqueadora da Coca-Cola no Brasil, e desse modo distribuir seus produtos em parceria com os produtos da Coca-Cola. A cervejaria Schincariol veio aumentando sua participação no mercado do país, tendo

como principal estratégia o lançamento de uma cerveja popular de preço abaixo do preço das empresas concorrentes Brahma e Antarctica (Schincariol Pilsen – 1989).

Pode-se observar ainda nos dados da figura 01, o aumento da fatia do mercado da categoria outras cervejarias no período analisado. Esse aumento significa que as cervejarias marginais, aquelas que atuam as margens das cervejarias líderes, fortaleceram-se nos anos 90. Cervejarias regionais como a Malta, a Belco e a Cervejaria Paraense, que investiram na ampliação e modernização de suas fábricas. Surgiram também outras empresas como a INAB (Cerveja Colônia) no Paraná e a Princeza no Rio de Janeiro. Além disso, na segunda metade dos anos 90 começaram a aparecer no Brasil microcervejarias fabricantes de produtos especiais, como a Falke Bier a Colorado, a DaD Bier, a Borck e a Baker (LIMBERGER, 2016).



**Figura 01:** Porcentagem do mercado das cinco maiores indústrias cervejeiras brasileiras nos anos 90.  
 Fonte: BANDES, 2004; Gazeta Mercantil, 1997. Organização: LIMBERGER, S. C.

No quadro 01, pode-se observar que, em 1997 as cervejarias líderes nos mercados nacionais do continente Americano eram empresas de capital nacional. A norte-americana Aheuser-Busch era a maior delas em faturamento, cerca de US\$ 10,88 bilhões; seguida pela Brahma, US\$ 4,9 bilhões e pela Miller, US\$ 4,3 bilhões, a qual é a maior em quantidade produzida, 51,4 milhões de hectolitros; seguida pela Brahma com 38,3 milhões de hectolitros e pela Aheuser-Busch com 24,4 milhões de hectolitros.

A Aheuser-Busch constituía-se na maior cervejaria do mundo, a Miller na terceira e a Brahma na quinta (Ascher, 2002). Ainda estavam entre as maiores cervejarias do mundo a Femsa e o grupo Modelo no México, a Molson no Canadá, a

Coors nos Estados Unidos, a Antarctica no Brasil, a Quilmes na Argentina, a Polar na Venezuela, a Bavaria na Colômbia e a CCU no Chile.

**Quadro 01:** Principais Cervejarias do Continente Americano em 1996.

<b>Empresa</b>	<b>Produção Milhões- hec.</b>	<b>Faturamento US\$ Bilhões</b>	<b>Principais Marcas</b>
<b>Aheuser-Busch/EUA</b>	24,4	10,8	Budweiser e Bud Ligh
<b>Brahma/Brasil</b>	38,3	4,9	Brahma Chope e Brahma Ligth
<b>Miller - Philip Morris/EUA</b>	51,4	4,3	Miller Lite, Miller Lite Ice
<b>Femsa Cerveza/México</b>	18,4	2,5	Carta Blanca, Sol, Dos Equis, Indio, Bohemia
<b>Molson/Canadá</b>	7,4	2,0	Carling Black Label e Molson
<b>Coors/EUA</b>	23,9	1,7	Original Coors, Coors Ligth
<b>Antarctica /Brasil</b>	-	1,6	Antarctica
<b>Grupo Modelo/México</b>	27,4	1,5	Corona
<b>Quilmes/Argentina</b>	10,8	1,3	Quilmes, Andres, Norte, Imperial e Liberty
<b>Polar/Venezuela</b>	15	1	Polar, Solera, Cerveja Negra e Martín Polar
<b>Bavaria Industrial/Colômbia</b>	17	0,771	Aguila, Castañas e Club Colômbia
<b>Cervecerías Unidas- CCU/Chile</b>	1,5	0,533	Cristal e Escudo

Fonte: Gazeta Mercantil, 1997. Organização: LIMBERGER, S. C.

\*Organizada a partir do faturamento.

## **O capital externo e a desnacionalização do setor nos anos 2000**

Nos anos 90 as empresas estrangeiras realizaram parcerias com empresas nacionais (Joint ventures), principalmente para distribuição de seus produtos do território brasileiro. A Brahma realizou associação com a Cervejaria norte-americana Miller Brewing Co., na qual foi criada uma nova empresa no Brasil - Miller Brewing do Brasil Ltda, com capital dividido em duas partes iguais. A nova empresa tinha como meta distribuir os produtos da Miller no Brasil e na América Latina.

A cervejaria Antarctica realizou joint venture com a norte-americana Anheuser-Busch para a criação da Budweiser Brasil Ltda. O objetivo da empresa norte-americana era a penetração da cerveja Budweiser no mercado da Antártica, justificando que a cerveja pertencia ao grupo das cervejas Premium e, por isso, não concorria no mercado da Antarctica. Ao passo que a Antarctica se beneficiaria com a imensa rede de distribuição da Budweiser nos Estados Unidos, para a distribuição de algumas marcas de cerveja e do guaraná Antarctica (CORRÊA, 2004).

A Skol Caracu (Brahma) realizou uma associação com a Carlsberg. O acordo consistia na produção e distribuição da marca Carlsberg, no Brasil pela Skol Caracu. O

investimento feito pela multinacional somou cerca de R\$ 1 milhão, aplicado na fábrica de Jacareí/SP, onde a cerveja passou a ser fabricada. O acordo permitiu a Skol entrar no segmento das cervejas Premium, com a venda da cerveja Carlsberg em embalagens de 330 mililitros e latas de alumínio.

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) alegou que a associação Antarctica-Anheuser-Busch era relevante à concorrência, pois a empresa brasileira seria fortalecida pela tecnologia externa, entretanto no caso da associação Brahma-Miller, a empresa brasileira já se encontrava em condições de elevada eficiência não sofrendo alterações com a parceria. A Brahma foi penalizada com a implementação de programas de parceria com pequenas empresas para a distribuição de seus produtos (BELLO, 2005).

O Conselho Administrativo de Defesa Econômica passou a atuar no Brasil com a refundação da política antitruste, em 1994. Em muitos momentos, suas decisões entraram em conflito com o Ministério da Justiça, pois as análises a cerca dos movimentos econômicos poderiam levar em consideração elementos muito genéricos, além de ser um movimento antagônico aos interesses da sociedade burguesa e ao próprio movimento de concentração do capital. Conforme Possas (1996), as políticas antitrustes eram induzidas a combater as estruturas de mercado oligopólicas e não apenas as práticas abusivas, como se tais estruturas não resultassem de barreiras a entrada decorrentes de economias de escala ou economias de oligopólios potencialmente mais evoluídas.

Com a intensificação da concorrência no mercado interno e externo, a Brahma e a Antarctica fundiram-se em 2000, fundando a Ambev - Cia de Bebidas das Américas/American Beverage Company, que passou a controlar mais da metade do mercado cervejeiro do país. Entretanto, a indústria cervejeira nacional não resistiu à competitividade das grandes empresas de capital europeu. Depois de diversos movimentos de fusões e aquisições no continente europeu, as grandes empresas cervejeiras que rumavam para a periferia do sistema encontraram um contexto favorável para adquirir cervejarias no Brasil.

O processo de liberalização da economia brasileira teve início no governo de Fernando Collor, mas alcançou seu auge em 2000, no governo de Fernando Henrique Cardoso, passando de um fluxo de US\$ 41.695 bilhões de investimentos externos diretos (IED), em 1995, para US\$ 103.014 em 2000, conforme dados do Banco Central do Brasil, 2016. No setor cervejeiro, o maior investimento aconteceu em 2004, com a aquisição da Ambev pela Interbrew, a qual foi responsável por 72% do IED que entrou no país nesse ano, cerca de US\$ 11.732 bilhões (CEPAL, 2015).

O quadro 02 expõe as aquisições na indústria cervejeira no continente americano ao longo dos anos 2000. O primeiro movimento foi a aquisição da Miller por US\$ 5,6 bilhões, pela empresa de capital inglês e sul-africano, SAB, criando a segunda maior cervejaria do mundo, a SAB Miller.

Ainda em 2002, a Molson, que já dominava a cervejaria Bavaria no Brasil, adquiriu 86% do capital da Kaiser por cerca de US\$ 1 bilhão. Em 2004, a Interbrew adquiriu a maior cervejaria nacional, a Ambev, estendendo suas operações à América do Sul.

Em 2005, a SAB-Miller entrou no mercado latino-americano por meio da compra de 97% da cervejaria Bavaria na Colômbia, segunda maior cervejaria sul-americana nesse ano (VALOR ECONÔMICO, 19/07/2005). A Molson adquiriu a Coors Brewing Company nos Estados Unidos formando a gigante Molson Coors Brewing.

Em 2006, a InBev (formada pela Interbrew e Ambev) se expandiu com a compra da Quilsen/Quilmes, na Argentina, a qual dominava mais de 70% das ações da Cervecería Paraguaya no Paraguai, expandindo-se também pelo mercado paraguaio. Em 2008, a InBev adquiriu a norte-americana Anheuser-Busch, formando o maior grupo cervejeiro do mundo, a AB InBev.

Em 2010 ocorreu a entrada do grupo Heineken no mercado emergente da América Latina, por meio da compra da cervejaria Femsa detentora das cervejarias Kaiser e Bavaria, no Brasil.

Em 2011, o grupo japonês Kirin começou a fazer parte desse mercado por meio da aquisição de 50,45% das ações da cervejaria brasileira Schincariol (VALOR ECONÔMICO, 02/08/2011).

Outros dois movimentos de aquisições foram realizados na América Latina pela AB InBev, em 2012 e 2013. A compra de 42% da Cervecería Nacional Dominicana e a compra de 50% do grupo Modelo (CEPAL, 2015).

Em 2013 houve, ainda, a aquisição da Companhia Cervecería de Coahuila em Nava, no México, pelo grupo de bebidas especiais Constellation Brands, como forma de diversificação da produção. A empresa mexicana fazia parte do grupo Modelo, mas teve que ser vendida quando a Modelo foi adquirida pelo grupo AB InBev em 2013.

A Cervejaria de Coahuila foi criada em 2010 para a produção das cervejas Corona, Modelo Especial, Corona Light, Victoria, Pacífico e Negra Modelo, exclusivamente para mercado dos Estados Unidos. A Constellation Brands investiu um total de US\$ 100 milhões para estender a planta industrial à produção de 20 milhões de hectolitros em 2016, se convertendo na empresa mais moderna e uma das três mais produtivas do mundo.

A AB InBev, atuante no Brasil através da subsidiária Ambev é a maior cervejaria do mundo responsável por 22,2% do mercado mundial, seguida pela Heineken com 10,2% e a cervejaria chinesa China Resources Snow Breweries Ltd com 6,1% do mercado mundial, conforme dados da The Bath Reports (2017).

**Quadro 02:** Principais movimentos de aquisições realizadas no setor cervejeiro entre as grandes empresas cervejeiras da América – 2000 a 2014.

Ano	Adquirente	Adquirida
2002	SAB	Miller/EUA
2002	Molson	Kaiser/Brasil
2004	Interbrew	Ambev/Brasil
2005	SAB-Miller	Bavaria/Colômbia
2005	Molson	Coors/EUA
2006	InBev	Cervecería Paraguaya/Paraguay
2006	InBev	Quilsa-Quilmes/Argentina
2008	InBev	Anheuser-Busch/EUA
2010	Heineken	Femsa/México
2011	Kirin Holdings	Schincariol/Brasil
2012	AB-InBev	Cervecería Nacional Dominicana/R. Dominicana
2013	AB-InBev	Modelo/México
2013	Constellation Brands	Campaña Cervecería de Coahuila/México

Fonte: ABIA 1993; Gazeta Mercantil, 1997; Valor Econômico, 02/08/2011; BANDES, 2004; Cepal, 2015. Organizado pela autora.

Atualmente no Brasil, a AB InBev controla cerca de 67% do mercado, seguida pela Heineken com 17,4% e pela cervejaria Petrópolis, responsável por 14,1%, somando 98,5% do mercado.

A tabela 01 apresenta de forma sintética o mercado cervejeiro do Brasil segundo suas principais empresas. Nela, podem-se observar os movimentos de aquisições e a porcentagem do mercado que representam.

A Ambev apresentou queda de 3% no percentual de 2000 a 2004. No entanto, recuperou 2% de sua participação em 2005, dentre outros fatores, em decorrência, da inserção das cervejas do grupo Interbrew no seu portfólio, ao ser adquirida pela InBev. Do mesmo modo, em 2008 o grupo chegou a representar 70% do mercado cervejeiro nacional, depois da aquisição da Anheuser-Busch e da produção e distribuição de seus produtos no país, sobretudo da cerveja Budweiser. Mesmo com o fortalecimento do grupo e a diversificação do portfólio, a Ambev vem perdendo participação no mercado.

A cervejaria que mais cresceu no período analisado foi a Petrópolis, a qual detinha apenas 2,4% do mercado em 2000. Conforme Pesquisa de Campo na Cervejaria Petrópolis em 2015, a empresa investiu alta quantidade de capital em campanhas de publicidade para as marcas Itaipava e Crystal e organizou ampla rede de distribuição, o que proporcionou alcançar suas vendas e tomar uma fatia importante do mercado. A Cervejaria Petrópolis consiste na única grande cervejaria brasileira de capital nacional, e

na décima primeira maior cervejaria do mundo em 2015, conforme dados do The Barth Reports (2017).

A Schincariol aumentou a sua cota de mercado com o lançamento da cerveja Nova Schin no início dos anos 2000. Seu faturamento passou de 70 milhões de reais em 2003 para 300 milhões em 2004. O grupo foi adquirido pela japonesa Kirin em 2008/2009, a qual teve dificuldades em manter a cota de mercado, alegando que o mercado brasileiro é dinâmico e heterogêneo (Pesquisa de Campo na Cervejaria Brasil Kirin em 2014). Em 2016 as atividades do grupo Kirin no Brasil foram adquiridas pela Heineken, remodelando a estrutura do setor.

A Molson/Femsa (Kaiser e Bavaria) foi a empresa que mais perdeu mercado. A taxa de declínio foi mais de 100% de 2000 a 2008. Ao adquirir o grupo, a Heineken manteve sua participação na cota de mercado em virtude da rápida divulgação da cerveja Heineken no mercado brasileiro, a qual teve crescimento de 47,3% em 2012 com relação a 2011 (HEINEKEN, 2012).

Ainda conforme tabela 01, é possível analisar a perda de participação no mercado pelas empresas líderes e o aumento da categoria “outras cervejarias”, que se referem às empresas marginais. Tal categoria alcançou cifra de 7,4% em 2004, e apenas 1,6% em 2014, tal como era no ano de 2000. Essa categoria corresponde às cervejarias regionais, que produzem cervejas para competir com as cervejas mais baratas das empresas líderes no mercado regional e as microcervejarias e cervejarias artesanais, fabricantes de produtos de alto valor agregado, que competem com as cervejas das linhas Premium e outras cervejas disponíveis no mercado de luxo pelas grandes cervejarias.

**Tabela 01** - Percentagem do mercado das quatro maiores indústrias cervejeiras brasileiras (2000 – 2014).

	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Ambev</b>	69	68	68	67	66
<b>*Molson</b>	18	17	15	13	10
<b>Schincariol</b>	9	10	9	11	13
<b>Petrópolis</b>	2,4	2,3	2,3	3,2	3,6
<b>Outras</b>	1,6	2,7	5,7	5,8	7,4
	2005	2006	2007	2008	
<b>InBev</b>	68	68	67	68	
<b>Schincariol</b>	12	12	12	11	
<b>*Femsa</b>	9	8,5	7	8	
<b>Petrópolis</b>	5,2	5,7	8	8	
<b>Outras</b>	5,8	6	5	5	

	2009	2010	2011	2012	2014
<b>AB InBev</b>	70	68	68	68	67,9
<b>Petrópolis</b>	11	9	10	10	11,3
<b>Kirin</b>	9	12	11	10	10,8
<b>*Heineken</b>	7	8	8,2	8	8,4
<b>Outras</b>	3	3	2,8	4	1,6

Fonte: Stefenon, 2011; BANDES, 2004; Júnior *et al*, 2014; Brasil Kirin, 2014; Ambev, 2014; Heineken, 2014.

### Considerações finais

Na década de 1990 as cervejarias nacionais não sofreram a concorrência direta das multinacionais no mercado interno, como ocorreu em diversos setores da economia brasileira que foram desnacionalizados, pois essas apenas estabeleceram acordos com as cervejarias nacionais para venda de seus produtos no Brasil, no entanto a concorrência intensificou-se entre as empresas brasileiras. A Brahma e a Antarctica começaram a perder participação no mercado para as empresas Kaiser e Schincariol, as quais iniciaram intensas campanhas publicitárias para venda de cervejas com preços concorrentes às cervejas das empresas líderes. Tanto foi que em 2004, Brahma e Antarctica fundiram-se, formando a quarta maior empresa privada do Brasil e a terceira maior cervejaria do mundo, a Ambev.

A reestruturação produtiva dos anos 90 foi realizada pelas empresas líderes, mas também por aquelas que almejavam se tornar suas concorrentes. As reformas não pararam por aí, nos anos 2000 as empresas ainda buscavam intensificar as vantagens oriundas das economias de escala e escopo. Bem equipadas e dispostas de extenso portfólio de produtos tornaram-se interessantes para as multinacionais que buscavam expandir seu capital para novos mercados.

Na indústria cervejeira, assim como ocorre na indústria de alimentos e bebidas, a vantagem em adquirir uma empresa já existente ao invés de criar uma está relacionada à marca já consolidada no mercado e a extensa rede de distribuição já organizada. Ao chegar ao Brasil as multinacionais cervejeiras realizaram apenas alterações de cunho administrativo e estratégico de vendas e logística, pois o parque industrial brasileiro já se encontrava consolidado.

A concorrência intensificou-se no mercado mundial, pois nos países desenvolvidos o consumo de cerveja tornou-se estagnado a partir dos anos 80, enquanto que nos países da periferia do sistema o mercado encontrava-se em plena expansão. A princípio, a centralização de capital se fez nos países desenvolvidos entre as grandes empresas do setor. Dos anos 90 em diante, as grandes empresas competitivas avançaram sobre os mercados da América Latina. Por meio de uma série de aquisições, a AB InBev controla o mercado cervejeiro da América Latina, seguida pela Heineken, que recentemente veio se inserindo na região, através da compra de cervejarias na América

Central e depois na América do Sul. Em contrapartida, a liberalização da economia brasileira colocada em prática a partir dos anos 90, facilitou a entrada dos produtos estrangeiros, assim como das empresas multinacionais.

## Referências

ANDRADE, M. L. VIEIRA, J. R.; CUNHA, L. M. *Latas para Cervejas e Refrigerantes: O Desafio Alumínio*. BNDES, 1998.

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

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DA ALIMENTAÇÃO (ABIA). Sistema Agroalimentar. Indústria Agroalimentar. *Diagnóstico de competitividade: indicadores e tendências*. São Paulo: ABIA, 1993.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A (BANDES). *Indústria Cervejeira no Brasil: padrão de competição e evolução / Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo/Vitória*: BANDES, 2004.

BARROS, J. R.; GOLDENSTEIN, L. Avaliação do processo de reestruturação industrial brasileiro. *Revista de Economia Política*. Abr./jun., 1997.

BELLO, C. A. *Autonomia frustrada: o CADE e o poder econômico*. São Paulo: Boitempo, 2005.

BRASIL KIRIN. Relatório de Sustentabilidade, 2014. São Paulo: Brasil Kirin, 2014.

BRAVERMAN, H. *Trabalho capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 3.ed. Rio de Janeiro: LTR, 1987.

CARNEIRO, R. *Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX*. SP: Unesp – Unicamp - IE, 2002.

CHESNAIS, F. (1994): *A mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã (Edição brasileira de 1996).

COMISSÃO ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA E CARIBE (Cepal). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y Caribe 2015*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, LC/G. 2641-P, 2015.

COMPANHIA DE BEBIDAS DAS AMÉRICAS (AMBEV). *Relatório de Sustentabilidade, 2014*. São Paulo: Ambev, 2014.

CORRÊA, D. S. O movimento de fusões e aquisições de empresas e o processo de privatização e desnacionalização na década de 90: o saco brasileiro. *Dissertação (Mestrado em Geografia)*. Programa de Pós-Graduação em Geografia Humana da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. USP, 2004.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J.C. *Estudo da competitividade da indústria brasileira*. Campinas: Papirus, 1994.

FERRAZ, J. C., IOOTTY, M., KUPFER, D. (2003) Diversidade descoordenada: investimento e inovação na indústria brasileira no limiar do século XXI. In: Benecke, D. W., Nascimento R. (org.). *Opções de política econômica para o Brasil*. RJ: Konrad Adenauer, p. 271-306.

GAZETA MERCANTIL. *Panorama Setorial: A indústria da cerveja*. São Paulo: CEDOC/IE/UNICAMP, 1997.

GONÇALVES, R. *A herança e a ruptura: cem anos de história econômica e propostas para mudar o Brasil*. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

HEINEKEN. *Relatório de Sustentabilidade 2012*. Brewing a Better Future: Amsterdam/Holanda: Heineken, 2012.

HEINEKEN. *Relatório de Sustentabilidade 2014*. Brewing a Better World. Amsterdam/Holanda: Heineken, 2014.

JÚNIOR, O. C. et al. *O setor de Bebidas no Brasil*. Biblioteca digital do BNDES: BNDES, 40, pp.93-130, 2014.

LACERDA, A. C. Política de competitividade para a atração e indução de investimentos diretos estrangeiros. In: Benecke, D. W.; Nascimento, R. (Org.). *Opções de política Econômica para o Brasil*. RJ. Konrad Adenauer, 2003. P. 395-416.

LENIN, V. I. (1916): *O imperialismo: fase superior do capitalismo*. São Paulo: Centauro (Edição brasileira de 2008).

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

MARIANO, S. R. H., DIAS, D. S. Downsizing em tecnologia da informação: o caso da Brahma. *Revista de Administração*, São Paulo, V.1, n. 4, out/dez. p.7-18, 1996.

PEREIRA, J. G. O investimento direto externo no Brasil entre 1995-2005: uma análise dos setores bancários, automotivo e de alimentos e bebidas. 2007. *Dissertação (Mestrado em Economia)*, Programa de Pós-Graduação em Economia, UFSC, Florianópolis, 2007.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: *Competição/On competition: estratégias competitivas essenciais*. Org: PORTER, M. E. Rio de Janeiro: Campus, Edição Brasileira de 1999.

POSSAS, M. Competitividade: fatores sistêmicos e política industrial: aplicações para o Brasil. In: *Estratégias empresariais na indústria brasileira: discutindo mudanças*. Org:

CASTRO, A. B.; POSSAS, M. L.; PROENÇA, A. Rio de Janeiro: Forence Universitária, 1996.

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

STEFENON, R. A emergência de um novo padrão de consumo e suas implicações para a dinâmica competitiva da indústria cervejeira. *Dissertação (Mestrado em Ciências Econômicas)* Universidade Federal do Paraná (Ufpr). Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Curitiba, 2011.

STEINDL, J. (1952). *Maturidade e estagnação no capitalismo americano*. São Paulo: Abril Cultural (edição brasileira de 1983).

THE BARTH REPORTS. *BARTH-HAAS GROUP*. Disponível em:  
<<http://www.barthhaasgroup.com/en/news-and-reports/the-barth-report-hops>>. Acesso em: 20/mar./2017.

VALOR ECONÔMICO. *Dívida da Schin pode ser abatida no preço de compra pela Kirin*. 02/08/2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/971010/divida-da-schin-pode-ser-abatida-no-preco-de-compra-pela-kirin>>. Acesso em: 12/mar./2016.

VALOR ECONÔMICO. *SABMiller compra cervejaria colombiana Bavaria*. 19/07/2005. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/arquivo/468639/sabmiller-compra-cervejaria-colombiana-bavaria>>. Acesso em: 08/mar./2016.

---

Silvia Cristina Limberger

Doutora em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina com estágio na Universidade Autônoma de Barcelona, mestre em Geografia pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná e graduada em Geografia por essa mesma instituição. Atualmente é professora substituta na Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS, campus Chapecó.

Rua Lourenço Pinto, 410, Centro - CEP: 80010160 Curitiba/PR, Brasil.  
sillimberger@gmail.com

Carlos José Espíndola

Doutor em Geografia pela Universidade de São Paulo, mestre em geografia pela mesma instituição e graduado em Geografia pela Universidade Federal de Santa Catarina. Pós-doutor em Geografia pela Universidade Autônoma de Barcelona. Atualmente é professor da Universidade Federal de Santa Catarina, ministrando disciplinas na graduação, mestrado e doutorado.

Rua Capitão Euclides de Castro, 265, Coqueiros – CEP: 88080010 Florianópolis/SC, Brasil. carlos.espindola@ufsc.br

---

Recebido para publicação em agosto de 2018  
Aprovado para publicação em janeiro de 2019