



MICROCERVEJARIA DADO BIER

Introdução

“Gostaria de compartilhar com vocês nosso contentamento. Na última terça-feira lançamos a cerveja DaDo Bier no mercado de varejo. Estamos muito orgulhosos. Durante oito anos, trabalhamos duro para atingir esta meta. As vendas na primeira semana estão acima das expectativas. Sabemos que esta é a demanda inicial. Mas como não podemos prever o futuro, estamos comemorando este momento.” - Eduardo Bier, Novembro de 2001

No dia 06 de novembro de 2001, Eduardo Bier introduziu a cerveja DaDo Bier nos supermercados, lojas de conveniência, restaurantes, bares, hotéis e clubes noturnos do Rio Grande do Sul.

O lançamento foi a meta final de uma estratégia iniciada em 1993 para entrar no competitivo mercado brasileiro de cerveja. Um dos fundamentos do plano de negócios foi construir um reconhecimento de marca nacional através da operação de diversas cervejarias em todo o país.

Refletindo sobre a trajetória da empresa desde a abertura da primeira cervejaria DaDo Bier em 1995, Bier reconhece os desafios à frente:

Como podemos diferenciar a cerveja DaDo Bier para concorrer com os grandes participantes do mercado? Após termos sucesso no Rio Grande do Sul, que estratégia de marketing devemos implementar para expandir as vendas da DaDo Bier por todo o país?

Histórico

“Pode me chamar de cerveja”

Levando em seu nome a palavra que em alemão quer dizer “cerveja”, Eduardo Bier Correa, também conhecido como Dado Bier, sempre sonhou ter sua própria fábrica de cerveja. Na noite de Natal em 1992, Bier ouviu de seu tio Jorge Gerdau, empresário bem sucedido na indústria siderúrgica brasileira, o que seria a grande oportunidade de sua vida:

“Quando você vai abrir sua empresa de cerveja?” perguntou Gerdau.

“Quando tiver dinheiro”, respondeu Bier.

“E se eu financiar?” Gerdau insistiu.

Após esta conversa, Bier passou diversos dias pensando se o que tinha ouvido era piada ou uma proposta para se tornar sócio do “barão do aço”. Finalmente, decidiu vender todos os seus negócios e viajou para a Alemanha para estudar sobre a indústria de cerveja.

Estudando sobre a indústria de cerveja na Alemanha

Na Alemanha, Bier visitou diversas microcervejarias em que os consumidores podiam comprar e beber cerveja na fábrica:

Fiquei impressionado com a qualidade da cerveja e o charme de consumi-la na fábrica. Também percebi que o modelo de produção em pequena escala das microcervejarias alemãs proporcionaria os baixos custos operacionais necessários para competir no mercado brasileiro de cerveja.

Voltando ao Brasil, Bier continuou a refinar sua idéia de negócio. Ele reconhecia a necessidade de uma marca forte para ter sucesso. Uma das alternativas era construir um reconhecimento de marca reproduzindo em todo o país o conceito de cervejaria que se tornou sensação nos E.U.A. Bier decidiu viajar para os E.U.A. para olhar de perto o funcionamento das cervejarias.

Aprendendo com a indústria de entretenimento americana

Nos E.U.A., Bier encontrou microcervejarias com menos tecnologia, porém com projetos de marketing e franchising mais fortes. Também visitou casas como Hard Rock Café e Planet Hollywood, que ofereciam experiência de música e jantar.

Nessa época, Bier identificou no Brasil a oportunidade para cervejarias que combinassem a tradição de cerveja alemã e o profissionalismo americano em entretenimento. Além disso, estava convencido de que as cervejarias o ajudariam a construir o reconhecimento da marca DaDo Bier, o que lhe permitiria entrar na indústria de cerveja.

A Oportunidade

A cerveja é a bebida alcoólica número um para 78% da população brasileira. Ao contrário dos E.U.A., no Brasil, as pessoas bebem mais cerveja fora de casa. Outra tradição forte entre os brasileiros é passar a noite em um bar com amigos e ouvindo música. No Brasil, o conceito de cervejaria combinava cerveja artesanal com entretenimento.

Uma das principais diferenças entre a cerveja artesanal e a cerveja industrializada é que a primeira dura apenas 15 dias, enquanto a outra pode ser consumida até três anos após a fabricação. Além disso, a cerveja artesanal é geralmente produzida de acordo com a Lei de Pureza Bavariana de 1516, que proíbe a utilização de ingredientes não-naturais.

Para Eduardo Bier, o tempo esperado para abrir a primeira cervejaria no Brasil foi muito importante:

O conceito estava explodindo na Europa e nos E.U.A., quando havia mais de 1.000 microcervejarias. Também estava se tornando o assunto do momento entre os brasileiros que viajavam pelo mundo.

Não obstante, Bier reconheceu as dificuldades que enfrentaria para ter sucesso no competitivo mercado brasileiro de cerveja.

Mercado brasileiro de cerveja

Com vendas de 8,45 bilhões de litros em 2001, o Brasil é o quarto maior mercado de cerveja em volume no mundo, atrás apenas de E.U.A., China e Alemanha. Seguindo uma tendência global, está passando por intensa atividade de fusões e aquisições.

Em 1999, as principais participantes e ex-arquirivais Companhia Antarctica Paulista e Companhia Cervejaria Brahma comunicaram sua intenção de se fundir e criar a Ambev. Após negociação com os órgãos regulamentares do governo, a empresa emergiu como líder absoluta no mercado brasileiro com 69% de participação no mercado e tornou-se a quarta maior cervejaria do mundo.

Além da Brahma e da Antarctica, a Kaiser também compete no mercado brasileiro de cerveja com 15% das vendas na indústria. Em março de 2002, a empresa foi adquirida pela cervejaria canadense Molson, que já era proprietária da Bavaria com 3% de participação no mercado. A Schincariol é a terceira participante, com 9% das vendas na indústria. Para uma análise detalhada da participação no mercado e o consumo do mercado brasileiro de cerveja, vide Anexo 1.

Além da intensa concorrência, o mercado brasileiro é um dos mais baratos no mundo (Vide Anexo 2 para uma comparação entre os preços da cerveja no Brasil e nos E.U.A.). Para ter sucesso neste ambiente competitivo, Bier sabia que precisaria de baixos custos operacionais, marca forte e uma equipe de administração de primeira classe.

A Equipe

Eduardo Bier

Com o espírito empreendedor de seu pai, a disciplina alemã de sua mãe e um nome de família que significa cerveja, Eduardo Bier estava predestinado a iniciar sua própria empresa de cerveja.

Aos 8 anos de idade, Bier viu com grande tristeza quando o negócio de fabricação e varejo de roupas da família faliu. Após o divórcio de seus pais, mudou-se com sua mãe e irmão de uma grande casa em uma rica vizinhança de Porto Alegre, capital do Rio Grande do Sul, para um pequeno apartamento no centro da cidade:

De repente, não era mais uma criança rica. Tornei-me um garoto que pensava grande, mas com os pés firmemente plantados no chão. Por muitos anos, cultivei a idéia de abrir um negócio na indústria de cerveja.

Com 12 anos de idade, Bier teve sua primeira experiência empresarial, revendendo em Porto Alegre rodas de skates compradas de um primo em São Paulo, com uma margem de lucro. Também competiu como surfista profissional até os 17 anos de idade. Em 1983, Bier tornou-se representante de vendas de uma marca de pranchas de surfe bem conhecida no país. Aproveitando-se da lei da oferta e procura, comprava e armazenava as pranchas de surfe durante o inverno e vendia no verão com margens maiores. Com o lucro, Bier abriu uma loja de surfe que posteriormente se tornou uma loja de produtos esportivos. Lá, Bier vendeu as primeiras mountain bikes na cidade. Um dos clientes de Bier era seu tio Jorge Gerdau, que observava com grande interesse o desenvolvimento do negócio de seu sobrinho.

Em 1992, após desistir da faculdade de direito, Bier abriu uma loja de conveniências em um posto Shell. A loja tornou-se rapidamente um sucesso e respondia pelo maior volume de vendas por metro quadrado de todas as lojas de conveniências da Shell. Pela primeira vez, ele pediu o apoio de seu tio:

Queria comprar o posto de gasolina em que a loja estava localizada. Precisava escrever uma carta ao presidente da Shell, mas sabia que ele jamais a leria. Por isso, pedi que meu tio escrevesse a carta para mim. Com seu endosso, a Shell concordou em financiar o acordo e me tornei sócio no posto de gasolina.

Mesmo sendo extremamente bem sucedido em seus empreendimentos, Bier não desistiu da idéia de abrir uma empresa de cerveja. Quando Gerdau propôs a sociedade no final de 1992, ele sabia que era a chance de realizar seu sonho.

Jorge Gerdau

Desde 1983, Jorge Gerdau era Presidente do Grupo Gerdau, uma siderúrgica brasileira, fundada por seu bisavô em 1901, que cresceu tornando-se a maior produtora de aço longo

na América Latina e uma importante participante mundial na indústria siderúrgica com operações no Uruguai, Argentina, Chile, Canadá e Estados Unidos. Conhecido como o barão do aço brasileiro, Gerdau é altamente aclamado por seu espírito empreendedor e por ser um pioneiro no controle de qualidade no país. Mais que um parceiro capitalista para DaDo Bier, Gerdau servia como um experiente conselheiro e motivador.

Alcir Palandi

Antes de se tornar sócio na DaDo Bier, Alcir Palandi tinha trabalhado na Brahma por 16 anos. Com sua experiência em cerveja, Palandi tornou-se o mestre cervejeiro da DaDo Bier. Era responsável pela criação da fórmula da cerveja bem como pela supervisão da produção e controle de qualidade.

Primeira Cervejaria em Porto Alegre

A primeira DaDo Bier foi inaugurada em 1995 em Porto Alegre e tornou-se a primeira microcervejaria do Brasil. O estabelecimento tinha um bar e um restaurante. (Vide no Anexo 3 uma foto da cervejaria DaDo Bier em Porto Alegre). O investimento total foi de \$1,2 milhões. Metade dos recursos foi financiada por Gerdau. A outra metade foi dividida por empresas patrocinadoras tais como a Coca-Cola e fornecedores.

Uma das dificuldades iniciais enfrentadas por Eduardo Bier foi o alto preço para importar o equipamento de produção da Alemanha para o Brasil. Bier e seus sócios decidiram fabricá-lo localmente. Com sua experiência anterior em fábricas de cerveja, Palandi projetou o equipamento que posteriormente foi construído por uma empresa local.

A capacidade de produção de 10.000 litros por mês foi planejada de acordo com o volume de vendas da melhor vendedora de cerveja na cidade:

Fui muito criticado nesta ocasião por ser tão otimista. Mas logo perceberam que na verdade tinha subestimado as vendas.

A primeira cervejaria DaDo Bier tornou-se rapidamente um grande sucesso, atraindo mais de mil pessoas todas as noites. Após apenas 20 dias, não havia mais cerveja para vender. Considerando que levaria 30 dias para produzir mais cerveja, Bier tinha três opções:

Podia vender cerveja antes da maturação e com qualidade mais baixa, comprar e revender cerveja de outra cervejaria ou fechar a cervejaria por algum tempo...

Enquanto isso, a Dado Bier começou a organizar recursos para expandir a capacidade de produção para 25.000 litros por mês.

Expansão para São Paulo e Rio de Janeiro

Após o sucesso em Porto Alegre, o próximo passo era expandir o conceito e a marca DaDo Bier nacionalmente. Em novembro de 1996, foi aberta em São Paulo a segunda DaDo Bier que se tornou a maior microcervejaria no mundo com capacidade de produção de 100.000 litros. O investimento total de \$8 milhões foi dividido com parceiros locais que adquiriram 60% das ações do novo empreendimento. Bier e seus sócios iniciais tinham 20% das ações e um contrato de licenciamento com poder de veto. Os fornecedores financiaram os outros 20% do capital investido.

A cervejaria em São Paulo foi outro grande sucesso. A cada noite, aproximadamente 2.500 pessoas tinham cerveja, jantar, pizza ou sushi ou dançavam em um dos diversos ambientes da casa:

O conceito de microcervejaria rapidamente evoluiu para a idéia de um complexo entretenimento. Nosso diferencial era a cerveja artesanal, mas os consumidores nos visitavam também pela experiência de música e jantar.

Enquanto dobrava a capacidade de produção em Porto Alegre para 50.000 litros, Bier começava a ter problemas com seus parceiros locais em São Paulo:

No negócio de entretenimentos, os produtos têm um curto ciclo de vida. Frequentemente, você precisa reinvestir as receitas para renovar o negócio. Meus parceiros não entendiam isso e só estavam interessados em maximizar os lucros. Além disso, não estavam comprometidos com a construção da marca.

Quando Bier abriu a terceira DaDo Bier, no Rio de Janeiro, em dezembro de 1998, ele e seus parceiros originais evitaram os parceiros locais e investiram o total de \$5 milhões no novo negócio. A fórmula de sucesso foi duplicada no Rio e as três microcervejarias tinham 450 funcionários e receita de \$24 milhões até o final de 1999. (Vide Anexos 4 e 5 para as vendas e número de funcionários da empresa).

Apenas dois meses após a abertura no Rio, uma briga violenta envolvendo dois clientes resultou em uma forte publicidade negativa para a DaDo Bier. Conseqüentemente, as receitas imediatamente caíram em 60%. Essa foi uma época difícil para Bier, que ainda estava pagando a dívida acumulada durante a construção da nova casa:

Além da difícil situação financeira, perdi o entusiasmo pelo empreendimento. Em abril de 2000, decidi vender a operação para uma famosa cadeia de restaurante no Rio, apesar de continuar a fornecer cerveja para eles.

Dez meses depois, a DaDo Bier São Paulo foi fechada devido a discordâncias com os parceiros locais e lucratividade mais baixa:

Tínhamos seis produtos diferentes dentro da DaDo Bier São Paulo: microcervejaria, bar, restaurante, sushi, pizza e danceteria. Ficou muito complexo para administrar cada um deles a partir de Porto Alegre. Inicialmente, pensamos que nossos parceiros nos ajudariam, mas isso não aconteceu. Para continuar atraindo clientes, começamos a baixar os preços, mas a lucratividade também caiu.

Decidimos limitar nossos esforços de entretenimento ao Rio Grande do Sul. Lançamos novos produtos em Porto Alegre tais como a DaDo Garden Grill. Além disso, concentramos nossas forças no foco original do negócio, a cerveja.

O Lançamento da Cerveja

Embora promovendo a marca DaDo Bier nacionalmente através da operação das microcervejarias, Eduardo Bier tomou diversas medidas para lançar a cerveja DaDo Bier no mercado de varejo. Em 1998, Bier estava planejando instalar uma fábrica em Feliz, Rio Grande do Sul. Entretanto, após as eleições políticas locais, a empresa perdeu incentivos fiscais prometidos. Sem subsídios do governo, Bier achou difícil oferecer preços competitivos:

Desistimos da idéia de investir em uma fábrica. Decidimos concentrar nossos recursos no desenvolvimento de produto, gerenciamento de marca e canais de distribuição.

Em 1999, um golpe de sorte ajudou Eduardo Bier. Quando a Companhia Cervejaria Brahma adquiriu os direitos para produzir e comercializar a Miller no Brasil, a agência antitruste brasileira determinou que a Brahma oferecesse a mesma infra-estrutura para um fabricante de cerveja local com menos de 5% do mercado. A DaDo Bier participou na concorrência e obteve o direito de produzir sua cerveja na fábrica da Brahma.

Seis meses depois, a Brahma anunciou sua intenção de fusão com a Companhia Antártica Paulista. Então, a agência regulamentar brasileira exigiu que a Brahma compartilhasse seu sistema de distribuição com um pequeno fabricante de cerveja. A DaDo Bier participou em cinco concorrências e obteve o direito de utilizar os canais de distribuição da Brahma pelo país.

Com uma forte marca construída através da operação das cervejarias durante os últimos oito anos e o direito de compartilhar da capacidade de produção e dos canais de distribuição da Ambev, Eduardo Bier estava numa posição superior para lançar a nova cerveja DaDo Bier:

A marca DaDo Bier tornou-se um sinônimo de qualidade e sucesso entre clientes exigentes. Com um forte parceiro como a Ambev, agora tínhamos acesso a instalações de produção de primeira qualidade e mais de 1 milhão de pontos de venda de distribuição em todo o país. Estamos em uma excelente posição para introduzir nossa cerveja no mercado.

A terceirização é uma forte tendência nos mercados mundiais. Diversas empresas estão se concentrando no desenvolvimento da produção e gerenciamento de marca, e dando sua produção para outras empresas que podem atingir custos menores através de economia de escala.

Uma cerveja de alta qualidade precisa de uma fórmula perfeita, ingredientes superiores e um talentoso mestre cervejeiro. DaDo Bier tinha todos os três elementos.

A cerveja DaDo Bier foi lançada em novembro de 2001 com uma produção mensal de 480.000 garrafas de 355 ml (Vide Anexo 7 para uma foto da cerveja DaDo Bier). A cerveja concorre no segmento premium, que responde por 2% do mercado brasileiro de cerveja. Inicialmente, está sendo vendida apenas no Rio Grande do Sul, onde a empresa tem presença mais forte. O plano é expandir as vendas para todo o país dentro de um ano.

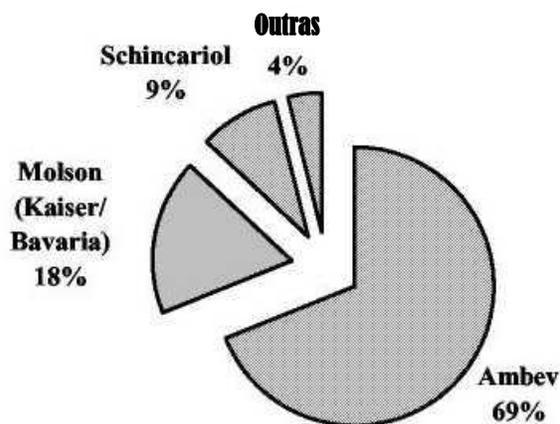
Por um longo tempo, sonhei em lançar a cerveja DaDo Bier no mercado. Minha equipe e eu trabalhamos duro para tornar esse sonho realidade. Hoje, me sinto como um jovem que concluiu os primeiros estágios de sua carreira e agora enfrenta o grande mercado.

Questões de Estudo

1. Qual era a visão de Dado? Ele a implementou bem? Pesquise a situação atual do negócio e diga o que você faria diferente.
2. Qual das 3 opções citadas por Dado você adotaria para a solução do dilema inicial de suprimento de demanda quando da inauguração em Porto Alegre? Por quê?
3. Como você avalia a equipe envolvida no negócio nas suas várias fases (inauguração em Porto Alegre, expansão para São Paulo e Rio de Janeiro e venda no varejo)? Lembre-se do processo empreendedor (oportunidade, pessoas, recursos) e do Modelo de Timmons.
4. Avalie a parceria com a Ambev do ponto de vista estratégico (prós e contras).

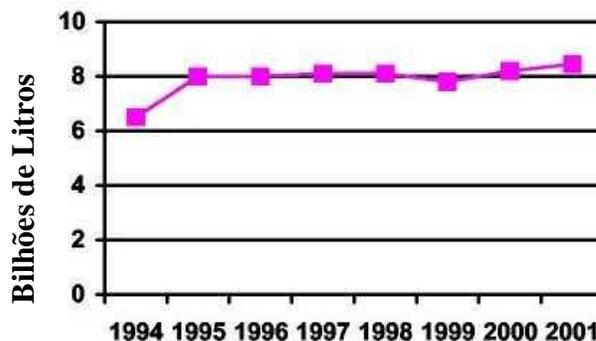
Anexo 1: Mercado Brasileiro de Cerveja

Participação no Mercado



(Fonte: O Globo, 24/03/2002)

Produção Local



(Fonte: BNDES/Sindicerv 2002)

Consumo Internacional (Bilhões de Litros/ano)

ESTADOS UNIDOS	23,6
CHINA	15,4
ALEMANHA	11,7
BRASIL	8,45

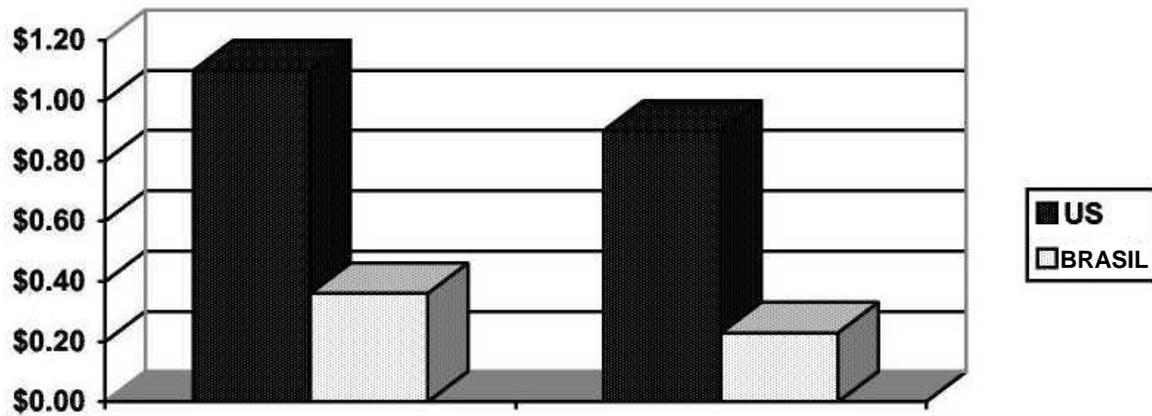
Fonte: Sindicerv (2002)

Consumo Internacional per Capita (Litros/Habitante)

ALEMANHA	131
REINO UNIDO	103
ESTADOS UNIDOS	85
ESPAÑA	66
JAPÃO	57
MÉXICO	52
BRASIL	50
ARGENTINA	33
CHINA	15

Fonte: Associação de Cervejeiros do Canadá, Alaface e Sindicerv (1999-2000)

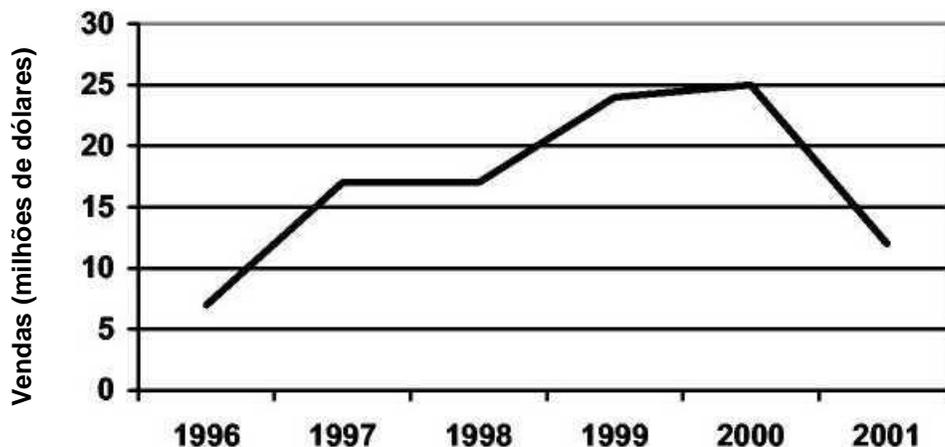
Anexo 2: Preços da Cerveja (garrafa, 12oz) no Brasil e nos E.U.A.



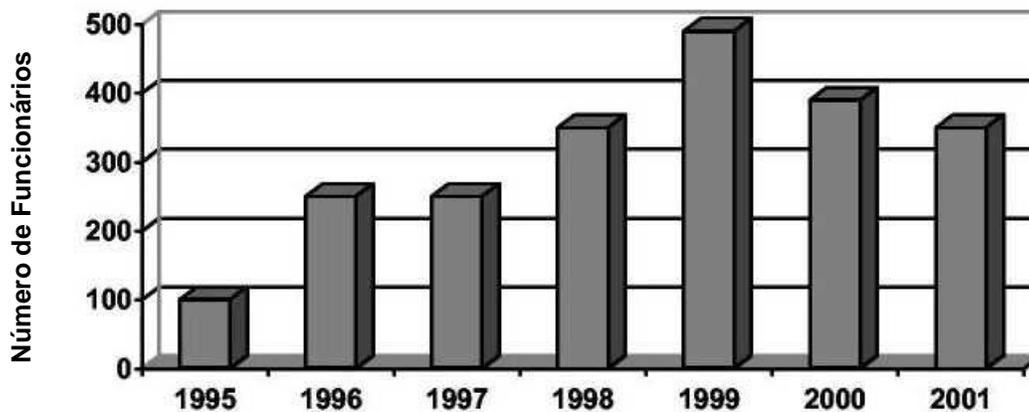
Anexo 3: DaDo Bier Porto Alegre



Anexo 4: Vendas da DaDo Bier



Anexo 5: Número de Funcionários



Anexo 6 - Cronologia da DaDo Bier

- Março de 1995 Dado Bier Porto Alegre
- Novembro de 1996 Dado Bier São Paulo
- Dezembro de 1998 Dado Bier Rio de Janeiro
- Março de 1999 Dado Tambor
- Dezembro de 1999 Dado Bier Torres
- Fevereiro de 2000 *Primeira* cervejaria DaDo
- Setembro de 2001 Dado Garden Grill
- Novembro de 2001 Lançamento da Cerveja DaDo Bier (varejo)
- Setembro de 2002 Nova DaDo Bier
- Setembro de 2002 *segunda* Cervejaria Dado
- Outubro de 2002 Dado Bier Caldeira

Anexo 7: A Cerveja DaDo Bier



Anexo 8 - Panorama do Brasil



Perfil de Dados do Brasil

	1996	1999	2000
População			
População, total	161,7 milhões	168,2 milhões	170,4 milhões
Crescimento populacional (% anual)	1,4	1,3	1,3
Expectativa de vida ao nascimento (anos)	68,1
Taxa de fertilidade, total (nascimentos por mulher)	2,2
Taxa de mortalidade, infantil (por 1.000 nascimentos vivos)	31,7
Taxa de mortalidade infantil, abaixo de 5 anos (por 1.000 nascimentos vivos)	39,0
População urbana (% total)	78,9	80,7	81,3
Ambiente			
Área de superfície (km ²)	8,5 milhões	8,5 milhões	8,5 milhões
Área de floresta (km ²)
Recursos de água potável per capita (metros cúbicos)	42.944,5
Emissões de CO2 (toneladas métricas per capita)	1,7
Fonte de água tratada (% da população total com acesso)	87,0
Saneamento básico urbano (% da população urbana com acesso)	85,0
Utilização de energia per capita (kg de equivalente em óleo)	1.000,7	1.068,2	..
Utilização de eletricidade per capita (kwh)	1.661,8	1.810,9	..
Economia			
GNI, método Atlas (atual US\$)	698,0 bilhões	651,0 bilhões	610,1 bilhões
GNI per capita, método Atlas (atual US\$)	4.320,0	3.870,0	3.580,0
PIB (atual \$)	774,9 bilhões	529,4 bilhões	595,5 bilhões
Crescimento do PIB (% anual)	2,7	0,8	4,5
Inflação, deflator PIB (% anual)	17,4	4,3	8,5
Agricultura, valor adicionado (% do PIB)	8,3	7,2	7,4
Indústria, valor adicionado (% do PIB)	29,4	27,5	28,6
Serviços, etc., valor adicionado (% do PIB)	62,3	65,3	64,0
Exportação de produtos e serviços (% do PIB)	7,1	10,6	10,9
Importação de produtos e serviços (% do PIB)	9,2	11,7	12,1
Formação do capital bruto (% do PIB)	20,7	20,4	20,5
Tecnologia e infra-estrutura			
Linhas fixas e telefones móveis (por 1.000 pessoas)	111,4	238,2	318,0
Custo médio de telefone de chamada local (US\$ por três minutos)	0,1	0,0	0,0
Computadores pessoais (por 1.000 pessoas)	21,5	36,3	44,1
Usuários de Internet	740.000	3,5 milhões	5,0 milhões
Ruas pavimentadas (% do total)	9,3	5,6	5,5
Decolagens de aeronave	483.600	692.600	723.200
Comércio e finanças			
Comércio em produtos como parte do PIB (%)	13,5	18,8	19,1
Comércio em produtos como parte do PIB de produtos (%)
Exportações de alta tecnologia (% de exportações fabricadas)	6,1	13,0	18,6
Termos de comércio líquido por escambo (1995=100)	101,0	95,0	..
Investimento direto estrangeiro, fluxo de entrada líquido no país informante (atual US\$)	11,2 bilhões	28,6 bilhões	32,8 bilhões

Fonte: Banco de Dados de Indicadores de Desenvolvimento Mundial, Abril de 2002