

De Blumenau para o mundo: uma cervejaria brasileira premiada internacionalmente*

Juliano Borges Mendes sonhava desde criança em montar uma cervejaria. Uma vez estava lendo um artigo em uma revista e conheceu a história de um americano que largou tudo o que fazia e foi fazer um curso de mestre-ervejeiro, para então montar sua própria cervejaria. Aquela história encantou Juliano. *“Encantou-me porque adoro marketing. E fazer marketing para vender cerveja é um prato cheio, ou melhor, um copo cheio!”*

Ainda jovem, Juliano foi fazer um curso de extensão de 18 meses na prestigiosa escola de administração americana Harvard Business School, em Boston nos Estados Unidos, junto com o irmão, logo após concluir no Brasil o curso de administração de empresas, que havia feito em Blumenau-SC. *“Em Boston, conheci a Samuel Adams, cervejaria artesanal local que vinha alcançando um grande sucesso e um crescimento impressionante. Mas o mais interessante foi descobrir o quanto a Sam Adams se tornou um orgulho local e um símbolo de Boston.”*

Na volta ao Brasil, Juliano e sua família começaram a implantar uma empresa na área de fiscalização eletrônica de trânsito. *“Era uma empresa de prestação de serviço e que, de preferência, deveria ser o mais discreta possível. Ou seja, marketing zero!”* Cinco anos mais tarde, com a empresa já bem estabelecida, surgiu em Juliano a vontade de investir em algo novo. *“Adivinhe o que veio à mente em primeiro lugar? Imaginamos que Blumenau, nossa terra natal, reunia todas as condições ideais para ter sua própria cervejaria (não existia nenhuma na época). Colonizada por alemães e berço da segunda maior festa de chope do mundo, a Oktoberfest, poderia ter uma cervejaria que fosse orgulho para a cidade e uma referência para quem era de fora.”*

O empreendedorismo vem de família e Juliano admira a rica história e o legado que o influenciaram a trilhar novos caminhos... *“Acho que está no sangue. Meu avô paterno foi um grande empreendedor, criou várias empresas no oeste catarinense, sem ter estudado. Foi um dos fundadores do frigorífico Chapecó, de diversos curtumes e madeiras, e até mesmo de uma cidade, chamada São Lourenço do Oeste. Meu pai, que nasceu nesse ambiente de empreendedorismo, estudou engenharia e, após trabalhar em duas empresas como funcionário, fundou 8 empresas. De loja de software, passando por empresa de automação industrial, tinturaria de malhas e, por fim, cervejaria. Era quase inevitável que eu seguisse o mesmo caminho. Comecei trabalhando em duas das suas empresas até fundarmos, juntos, a Cervejaria Eisenbahn.”*

Entre os empreendedores que admira estão o pai, um empreendedor serial, inovador e acostumado a antecipar lançamentos em vários mercados antes mesmo que as pessoas estivessem preparadas para adquiri-los. Outra fonte de inspiração e admiração é o cervejeiro dono da famosa cervejaria Samuel Adams, de Boston, Jim Koch. *“Jim foi um visionário e vem mudando a maneira como os americanos bebem cerveja há 25 anos. É a maior cervejaria artesanal dos Estados Unidos e sozinho é maior que a segunda e a terceira maiores juntas. Sua obsessão por qualidade e por cervejas de sabores marcantes e tradicionais levou a Sam Adams a conquistar mais de 100 prêmios ao redor do mundo, mesmo disputando com tradicionais cervejarias belgas, inglesas e alemãs. Sempre foi a nossa maior inspiração.”* Finalmente, há uma admiração especial por Steve Jobs, o criativo, visionário e inovador empreendedor à frente da Apple. *“O que mais me inspira em Steve Jobs é seu bom gosto e capricho no design dos equipamentos que lança. É a sua capacidade de criar fãs, não apenas clientes. Faz com que as pessoas desejem seus produtos como ninguém.”*

*Este estudo de caso foi desenvolvido em 2008 e publicado no livro Empreendedorismo, transformando ideias em negócios, de José Dornelas. É permitida a reprodução, desde que citada a fonte: www.josedornelas.com.br

Aos 27 anos e com apoio total da família, surgia o projeto do que viria a ser a mais premiada cervejaria brasileira no exterior. *“A cervejaria foi um projeto criado e implantado por meu pai, por mim e meu irmão. Cada um cuidando de uma área, mas sempre trabalhando muito próximos.”*

O negócio se baseava muito no movimento que aconteceu nos Estados Unidos. Em 1970 existiam 70 cervejarias por lá. Atualmente, existem mais de 1.500. Com o desenvolvimento desse mercado de cervejas artesanais, os Estados Unidos são hoje tão respeitados quanto os países europeus na produção de cervejas especiais. *“Queríamos fazer o mesmo pelo Brasil.”*

A equipe desenvolveu então um plano formal de negócios, mas apenas de marketing e de produção/produtos. *“Acreditamos muito em nossa intuição e não nos aprofundamos nesse planejamento. Não entramos, por exemplo, na área financeira... O plano foi bastante superficial, se limitando a definir de que forma faríamos as cervejas, como entraríamos no mercado e como iríamos conquistar a simpatia da população local, da nossa região. Não fizemos nenhum tipo de pesquisa de mercado, até porque, com o desconhecimento que o brasileiro tinha de cervejas especiais, tínhamos certeza de que as pesquisas não iriam nos encorajar a fazer o negócio. As pessoas não precisam daquilo que não conhecem!”*

Mesmo assim, com o planejamento superficial pôde-se definir quanto seria necessário de investimento para criar a cervejaria: algo em torno de R\$350mil provenientes de recursos próprios e parte de financiamento. *“Fomos assessorados por um consultor da área para chegar a esses números. O fato foi que nem de longe esses recursos eram suficientes, o que nos complicou no início. Mas já havíamos começado, e não dava mais pra voltar atrás. Nem queríamos!”*

Fizeram então o lançamento da Eisenbahn em uma praça pública de Blumenau, em uma festa de rua muito popular na cidade. *“Distribuímos chope o dia inteiro e durante essa distribuição um comerciante do shopping local nos procurou para colocar nosso chope. Na sequência fomos visitando nossos conhecidos, donos de restaurantes e ampliando os pontos de venda...”*

A empresa crescia anos após ano, mas houve um momento crítico, considerado um dos mais difíceis, quando o crescimento foi de 200% em um ano. *“Buscávamos isso, mas não sabíamos que viria com tanta força. E aprendi da forma mais dolorosa que até o crescimento precisa ser controlado, moderado, baseado na nossa capacidade de gerar caixa e de investimento. Crescíamos muito, o que nos obrigava a cada 6 meses a dobrar a capacidade de produção. Corríamos para o banco, pois a cervejaria ainda não nos trazia retorno para reinvestir.”*

Além disso, a operação começava a ficar muito complexa, pelo tamanho, o que exigia pessoas mais bem preparadas e experientes. *“E isso tudo a gente teve que acertar com o avião subindo, sem deixar perder altitude. Foram momentos muito difíceis. Superamos com uma administração financeira mais rigorosa, com relatórios precisos e com informações consistentes.”* Com isso, a empresa começou a redefinir o modelo de crescimento, preços de venda, regiões geográficas de atuação. A Eisenbahn já não era apenas uma cervejaria artesanal, era uma empresa administrada profissionalmente, com processos de negócios mapeados, tecnologia de gestão, *software* de gerenciamento e integração total de todas as áreas de negócio.

Não demorou para que todo este esforço, dedicação e conhecimento do negócio trouxessem momentos de satisfação para os sócios. *“As maiores satisfações foram os 3 prêmios que recebemos no final do ano de 2007 e início de 2008, em concursos cervejeiros. Ganhamos 2 medalhas de bronze na Alemanha, 3 de prata na Austrália e uma de bronze nos Estados Unidos. Esses são os três concursos cervejeiros mais importantes do mundo, e na história*

nenhuma outra cervejaria brasileira havia ganho medalhas com esse peso. Concorremos com as melhores do mundo. E ficamos entre elas. Só como referência, na Alemanha, em um dos bronzes que ganhamos a Sam Adams ficou com a prata. Na Austrália, em uma das medalhas de prata, a Sam Adams ficou com o ouro. Ou seja, ficamos colados neles. Foi muito gratificante estar tão próximo da nossa inspiração. Hoje paro e me lembro que antes de começarmos eu pensava comigo mesmo: como vamos conseguir fazer uma boa receita de cerveja? Não quero ser só mais uma! Deve ser muito difícil... Hoje podemos dizer que fizemos 3 cervejas que são consideradas mundialmente entre as 3 melhores do mundo. Mas pra ser sincero, não acredito que nenhum outro negócio possa trazer tanta satisfação a alguém como esse. Foram diversos grandes momentos..."

Bate-bola com o empreendedor

Forças e fraquezas

Forças: Tenho bastante facilidade de relacionamento, o que ajudou a cervejaria a crescer e ganhar respeito das pessoas do meio cervejeiro, mesmo com uma empresa sem tradição no meio. A vivência que tive no período em que vivi fora, além das mais de 30 viagens ao exterior, me dão uma boa noção do que acontece lá fora. De como a inovação pode ser transformada em produto. O comprometimento total com a atividade profissional que desempenho no momento também é um ponto forte. Estudo a fundo pra me tornar um especialista na área. Pesquiso no exterior as tendências, estudos de casos bem sucedidos e mal sucedidos. Fico doente quando procuro algo e o vendedor não conhece a fundo o produto que vende. Um bom exemplo são os vendedores de carro. Não estudam sequer o manual de meia dúzia de carros que vendem.

Fraquezas: sou ansioso e impaciente. Muitas vezes quero que as coisas sejam resolvidas imediatamente ou com muita rapidez. Às vezes, sem necessidade... Também sou muito exigente comigo mesmo. Cobro-me demais e sofro muito quando algo que faço dá errado. Essas situações me fazem, algumas vezes, perder a calma. E algumas vezes acredito demais na intuição, sem analisar com mais frieza as oportunidades.

O que pensa sobre sociedade

Sociedade tem pontos positivos e negativos. Os positivos são: divisão de investimento e riscos; possibilidade de juntar conhecimentos distintos, com os sócios se complementando; possibilidade de se dividir nas tarefas, no caso de empresas pequenas; possibilidade de delegar algumas funções para pessoas (sócios) tão comprometidas como a gente. No entanto, essa fórmula pode não fechar quando: não há honestidade entre as partes; não há o mesmo nível de comprometimento; quando a vida pessoal é misturada com a profissional; quando não há respeito entre os sócios.

Meus sócios foram minha família (pai e irmão). Mas tivemos um sócio na empresa de fiscalização e o mesmo sócio no início da cervejaria. Em 2007, tivemos um sócio capitalista, que comprou 50% da cervejaria. Portanto já tive vários tipos de sócios. E a fórmula é a mesma. Havendo respeito, honestidade e comprometimento, dificilmente as coisas dão errado. Quanto ao perfil, vou me ater aos meus sócios da família. Acho que fazemos uma boa complementação um do outro. Meu irmão conservador, comedido, pé-no-chão. Eu e meu pai nem um pouco conservadores. Com isso, tínhamos sempre saudáveis discussões com opiniões às vezes bem distintas. Isso é muito importante para qualquer empresa. Hoje digo que em muitas situações deveríamos ter dado mais ouvidos ao conservadorismo do meu irmão. Aprendi muito com ele a ser também mais pé-no-chão.

Lados positivo e negativo de ser empreendedor

Positivo: poder vislumbrar oportunidades e decidir, quase sozinho, se vale a pena entrar ou não. É poder conceber um projeto, colocar em prática, e se tudo der certo, colher muitos frutos no futuro. Há também certa sensação de liberdade, que em muitos casos é uma sensação falsa, pois você acaba trabalhando muito mais que quando funcionário, de modo geral. Os horários invadem as noites e os finais de semana. O telefone não dá trégua. Ser empreendedor envolve muita determinação e comprometimento.

Negativo: quando você é empreendedor, as responsabilidades crescem muito. Você não tem apenas a sua família dependendo de você. Dependendo do tamanho da empresa, muitas famílias dependem de você. Em dificuldades, não há a quem recorrer. Não tem para quem passar o mico! Se a empresa não for bem, há o risco de perder tudo o que conquistou até então.

Se faria tudo de novo

Eu faria tudo de novo, mas com algumas coisas feitas de forma diferente. Aquele planejamento superficial seria substituído por um planejamento extremamente estruturado e bem fundamentado. Daríamos maior foco no planejamento para a área financeira. Eu faria mais simulações do desempenho da empresa, analisando a capacidade de investimento, geração de caixa, crescimento etc. E o crescimento seria supercontrolado, dentro das capacidades da empresa de manter a rentabilidade necessária para sustentar o negócio. A intuição estaria sempre presente, mas com menos peso.

Conselhos a quem quer se tornar um empreendedor

Sinceramente, são coisas bem simples, mas que muitas vezes não são feitas por quem empreende: 1) planeje bem o seu negócio, com bastante cuidado para as finanças; 2) analise profundamente o ambiente de negócio para essa empresa. Analise os concorrentes e os seus possíveis consumidores; 3) não seja mais um. Olhe como alguém de fora do negócio e veja o que está faltando. O que poderia ser feito de forma diferente. Não copie, se inspire e crie o seu modelo; 4) estude muito o seu negócio. Vire referência. Seja respeitado pelo que faz; 5) viaje muito, principalmente ao exterior. Nas primeiras viagens tudo é novo. Tudo nos deixa maravilhados. Nas subseqüentes, começamos a ficar mais seletivos e captamos idéias inovadoras que podem ser aplicadas no Brasil. Criatividade e idéias não caem do céu. As idéias que temos são baseadas em experiências que vivemos; 6) se os seus recursos forem limitados, evite entrar em nichos consolidados, dominados por grandes empresas. É muito difícil, ou quase impossível, concorrer com gigantes, mesmo com propostas diferentes. A necessidade de investimentos é enorme.

Sobre a Eisenbahn

A Eisenbahn (www.eisenbahn.com.br) nasceu em 2002 com uma proposta diferente. Como apreciadores de boas cervejas e descontentes com essa realidade, os fundadores resolveram trazer de volta a tradição, o sabor e a variedade ao mercado brasileiro. Visitaram as melhores cervejarias do mundo, na Alemanha e na Bélgica, e trocaram informações com os mestres cervejeiros desses pequenos fabricantes. Foram buscar a melhor matéria-prima disponível na Europa e trouxeram um mestre-cervejeiro alemão com 30 anos de experiência, formado na mais conceituada universidade de cervejeiros do mundo, a Weihenstephan, na Alemanha. E pra completar, seguiram a Reinheitsgebot, Lei Alemã da Pureza, criada em 1516, para limitar em 4 os ingredientes utilizados na produção de cerveja: água, lúpulo, malte (de cevada ou trigo) e

fermento. Essa lei, em vigor até hoje na Alemanha, proíbe o uso de qualquer conservante ou cereal não maltado. A Eisenbahn oferece cervejas tradicionais, com receitas centenárias, desenvolvidas para harmonizar com pratos bem elaborados, contribuindo para uma experiência gastronômica mais rica.

A Cervejaria Eisenbahn foi vendida em maio de 2008 para o Grupo Schincariol. Até o momento da compra a empresa tinha completado 5 anos de existência, com um faturamento de R\$11 milhões/ano, 90 funcionários, e crescimento médio de 35% ao ano. É a cervejaria mais premiada do Brasil, e é exportada para os Estados Unidos, Austrália e Uruguai.

Questões referentes ao estudo de caso

1. Juliano transformou um sonho de criança em um negócio bem-sucedido atuando em um ramo competitivo e dominado por gigantes. A que você atribui o sucesso da Eisenbahn? (Algumas possibilidades que podem auxiliar na discussão com seus colegas: equipe complementar e empreendedora, conhecimento do negócio, experiência, a receita do mestre-ervejeiro, o marketing segmentado, a ousadia do empreendedor, inovação...) Como os itens citados se relacionam no processo empreendedor e no modelo de Timmons?
2. A Eisenbahn teve um planejamento inicial superficial, mas Juliano foi enfático em afirmar que se começasse do zero novamente o plano de negócios seria mais completo e detalhado. O que você pensa a respeito? Porque muitos empreendedores chegam ao sucesso mesmo com um planejamento superficial, mas são enfáticos em afirmar que todos deveriam planejar de forma mais estruturada? Que aprendizado você tira deste caso?
3. Nos Estados Unidos é comum atribuir-se sucesso aos empreendedores que vendem seus negócios para se dedicar a novos desafios, afinal, os empreendedores ganham dinheiro com isso e se realizam financeiramente. A Eisenbahn foi bem sucedida neste sentido ao ser vendida para o Grupo Schincariol. O que você acha que vai acontecer com a Eisenbahn após a aquisição? Como será a gestão da empresa agora sob a tutela de um grande grupo? E em relação aos empreendedores originais, o que você acha que eles deveriam fazer a partir de agora? Reflita sobre os anseios de empreender fazendo o que se gosta. Juliano é apaixonado pelo negócio de cervejarias, mas agora não é mais o dono da empresa que criou. Como fica a realização pessoal do empreendedor?