Cerveja Depois de mudar sabor, desafio é atrair rede da Coca-Cola

Heineken tenta ampliar distribuição da Kaiser

Daniele Madureira
De Amsterdã e São Paulo

"Deus criou o mundo e os holandeses criaram a Holanda". O ditado é para lembrar um grande feito: mais de um terço do seu território foi recuperado do mar, dando origem a uma das 20 maiores economias do mundo, com 17 milhões de habitantes e Produto Interno Bruto (PIB) de US$ 800 bilhões. O presidente da Heineken no Brasil, Chris Barrow, também enfrenta um grande desafio: recuperar a marca Kaiser, que chegou a ter 26% do mercado brasileiro de cerveja, há 13 anos, e hoje tem menos de 5%. Cinco meses depois de mudar o sabor da Kaiser, Barrow aposta agora numa nova embalagem, um minibarril de 4 litros, e procura convencer os distribuidores da Coca-Cola a considerar cerveja como prioridade.

"O nome Kaiser sofreu muito nos últimos dez anos, depois de ter passado pelas mãos da Molson e da Femsa. Detectamos que não há muita consistência por trás da marca e estamos tentando reverter isso", afirma o executivo de 52 anos, nascido no Zimbábue e criado na África do Sul. Em 2010, ele deixou a diretoria da Heineken na Polônia para se mudar para o Brasil.

Na visão de Barrow, em um mercado dominado pela Ambev, que concentra 70% do consumo nacional, a Kaiser, comprada pela Heineken há dois anos, só tem chance de abandonar o estigma de marca barata e de gosto ruim se o time da empresa começar a pensar "fora da caixinha".

"Identificamos que é preciso dar à companhia uma nova cultura", diz ele. Criada em 1982 por um engarrafador da Coca-Cola, a marca Kaiser nunca foi prioridade entre os seus controladores, que tinham o refrigerante como principal produto. E mesmo a Heineken comprou a Femsa, antiga dona da Kaiser, porque estava mais interessada no mercado mexicano do que no brasileiro.

O maior desafio da empresa, diz Barrow, não é convencer o consumidor a levar uma das suas marcas para a mesa dele — e sim atrair para o seu lado mais distribuidores da Coca-Cola, com quem mantém contrato no país. "Temos que convencer todos os distribuidores do sistema Coca-Cola, que hoje vendem água, sucos e refrigerantes, a considerarem a venda de cerveja uma prioridade", afirma Barrow. "Não é algo que vai acontecer em três meses, vejo isso como um projeto de dois a três anos".

"Agora, estamos analisando: onde é que podemos chegar no Brasil? Para isso, precisamos abandonar a ideia de não ser um ganhador, de perder, temos que ser atrevidos para fazer as coisas".

Para Barrow, a conquista de mercado é uma questão de ousadia, trabalho e paciência. "A campanha que lançamos ano passado para a Kaiser [sob o slogan 'Cerveja bem cervejada', assinada pela Fischer & Friends] é mais para construir as credenciais de Kaiser do que para criar excitação em torno do produto", diz Barrow.

Ontem, a matriz holandesa anunciou o lançamento de um minibarril de quatro litros para a marca Kaiser, que permite servir a cerveja como chope. A nova embalagem, que utiliza o sistema "DraughtKeg" (algo como barril de chope), patenteado pela Heineken, é produzida na Holanda e chega ao Brasil este mês com o preço sugerido de R$ 34,77 *(ver abaixo)*. O mini barril já é vendido no Brasil com a marca Heineken.

A iniciativa acontece cinco meses depois de a Heineken relançar a Kaiser a partir da adoção de um processo produtivo holandês, que acabou alterando levemente o sabor da bebida. Ainda assim, a Kaiser fechou 2011 com participação menor do que a que começou: "market share" de 4,67% em volume em dezembro, frente a uma fatia de 4,75% em janeiro.

Para Sean O'Neil, principal executivo de relacionais institucionais da Kaiser, os emergentes são alvo prioritário da Heineken para crescer. "Em 2006, os países emergentes representavam 44% das vendas da Heineken e, no ano passado, responderam por 65%", diz O'Neil. Há seis anos, 36% do lucro antes de juros e impostos (Ebit, na sigla em inglês) vieram dos mercados em desenvolvimento que, em 2011, significaram 50% do Ebit.

Na opinião de O'Neil, a maior oportunidade oferecida pelo mercado brasileiro no momento está no segmento de marcas premium. "A participação de marcas internacionais premium na venda total de cervejas no Brasil é de apenas 0,5%", afirma o executivo, ressaltando a oportunidade para a Heineken dar novos saltos nas vendas. A marca cresceu 87% em vendas no ano passado e está mais do que dobrando a sua capacidade de produção em 2012, para 1,6 milhão de hectolitros ao ano.

Além de expandir a fabricação da Heineken em Jacareí (SP), a empresa vai começar a produzir a marca em Araraquara (SP). Mas a Heineken vem sendo "encurralada" por duas marcas da Ambev: a Stella Artois, que concorre com preço semelhante, e a Budweiser, com preço ligeiramente inferior.

Ex-prata da casa da concorrente SAB Miller, onde trabalhou por 15 anos, Barrow divide sua atenção entre o mundo das bebidas — "Por quase toda a minha vida trabalhei nesse mercado", diz — e o dos esportes. Fã da seleção sul africana de rugby, de maratonas e modalidades aquáticas, Barrow também aprecia escaladas. No ano passado, ao lado do filho de 21 anos, enfrentou os 2,4 mil metros de altitude do Machu Picchu e garante: "É mais fácil escalar o Machu Picchu do que avançar em participação no mercado brasileiro de cervejas", brinca. A seguir, os principais trechos da entrevista do presidente da Heineken no Brasil ao **Valor**.

Valor: *Por que a marca Kaiser não decola no Brasil, apesar dos reiterados investimentos da Heineken nela?*

Chris Barrow: O consumidor brasileiro ainda vê a Kaiser como uma marca mais barata e com um gosto ruim, está preso a uma percepção do passado. Nosso trabalho é mudar isso. Estamos elevando a qualidade do produto e procurando vender a marca pelos seus atributos, não porque ela custa menos. O volume que nós perdemos em participação de mercado foi o que era puxado pelo preço. Queremos que a Kaiser possa competir de igual para igual com outras marcas "mainstream", que seja atrativa para o consumidor, a ponto de ele gastar um pouco mais para comprá-la. Que a sua estratégia vá além de volume e preço baixo. É claro que nos preocupamos com o volume, é o que faz o negócio crescer, mas não vamos ficar focados só nisso.

Valor: *Quanto tempo é preciso para reverter o quadro da Kaiser?*

Barrow: Acho que essas coisas são assim: você vai tentando, vai tentando, e uma hora consegue. Aquelas pessoas que dizem: "Kaiser? Não, eu não bebo", vão experimentar uma hora e vão achar bom. O nosso primeiro foco está nos consumidores da marca. Queremos torná-los mais orgulhosos da marca que têm. Depois, vamos buscar o consumidor que toma a marca de vez em quando e, finalmente, aquele que nunca bebe Kaiser.

Valor: *Como o senhor analisa o mercado brasileiro de cervejas? Quais são as tendências?*

Barrow: Eu acho que os brasileiros tomam cerveja em primeiro lugar para se refrescarem ao lado dos amigos. Os momentos clássicos são no fim da tarde, na praia, no "boteco", assistindo futebol. Foram os brasileiros que inventaram a cerveja super gelada, bebida em pequenas quantidades. Mas acredito que esse cenário vem mudando. O mercado agora é mais sofisticado do que era no passado. O consumidor não está apenas esperando uma nova campanha de marketing para, de repente, mudar seus hábitos. Ele está disposto a experimentar.

Valor: *E isso passa pelas marcas premium?*

Barrow: Com certeza. Nos últimos anos, os brasileiros passaram a viajar muito e muitas pessoas do exterior também vêm ao Brasil. O paladar nacional vem mudando. Eu vejo uma procura maior por sabor. Em comparação a 2006, ano em que eu morei aqui, já como diretor da Heineken, o mercado está bem diferente. Há uma variedade bem maior de marcas e o brasileiro está mais aberto para apreciá-las. Quando a Heineken chegou, havia um comentário de que a cerveja era "muito forte" e agora há cada vez menos pessoas dizendo isso. A Heineken, no entanto, continua a mesma em qualquer lugar do mundo. Em muitos bares e restaurantes, você vê o público querendo marcas premium, não só de cervejas, mas de destilados também.

Valor: *A Ambev vem tornando a Budweiser mais competitiva em preço para ganhar mercado no segmento premium. Quais são as estratégias para a marca Heineken?*

Barrow: A Heineken está brigando diretamente com Stella Artois e, mais recentemente, com Budweiser, ambas da Ambev. Para nós, o mais importante é: o que queremos para a marca? Não vamos diminuir o preço, pelo contrário, reajustamos recentemente para cima. Você não pode ficar amedrontado perante as investidas do seu competidor, nem deixá-lo decidir que iniciativas você tem que tomar. E tanto nós quanto a Ambev estamos querendo fazer com que o mercado premium cresça. A participação de marcas premium no mercado de cervejas é muito baixa. No Brasil, esse segmento é menor do que no Chile ou na Argentina. Eu acho que é muito menos uma briga de quem toma "market share" e mais uma briga para fazer crescer esse segmento.

Valor: *É muito difícil competir em um mercado onde o líder tem 70% de participação?*

Barrow: Os quatro primeiros colocados têm 98% do mercado de cerveja. Não há muito espaço para crescer, a não ser tirando espaço dos seus competidores. A Ambev é um grande competidor e eles não gostam de perder "market share", ninguém gosta. Mas em todos os lugares nós temos desafios e o nosso desafio no Brasil é crescer nesse cenário. Depois de um 2011 fraco, eu acredito que o mercado vai voltar a reagir em 2012. Mas isso depende da inflação. No ano passado, o mercado já teve que lidar com o aumento do preço das commodities. Por isso, é preciso estimular o consumidor com inovação.

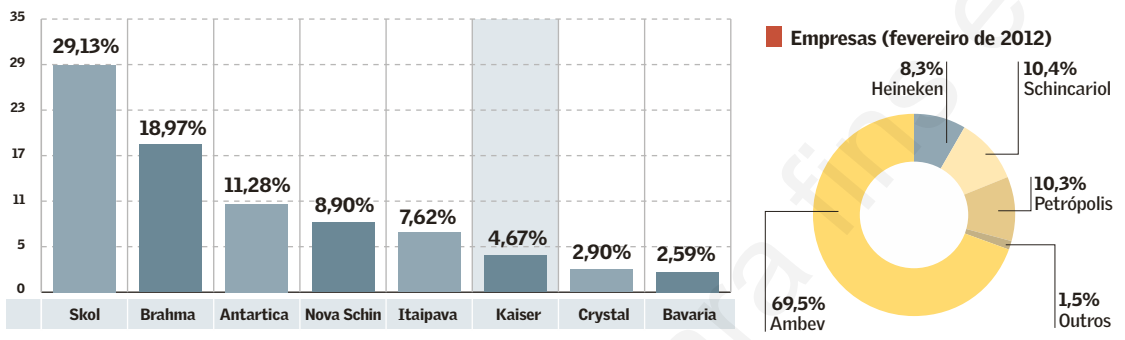
A repórter viajou a convite da Heineken

SILVIA COSTANTI / VALOR

Chris Barrow, presidente da Heineken no Brasil: "O nome Kaiser sofreu muito nos últimos dez anos, depois de ter passado pelas mãos da Molson e da Femsa"

Mercado nacional de cerveja

Participação das marcas e dos grupos na venda nacional de cerveja em volume - dez/2011



Fonte: Dados da Nielsen fornecidos por empresas

Barril fabricado na Holanda chega de navio ao Brasil

De Den Bosch (Holanda)

Na fábrica da Heineken em Den Bosch, Holanda, a 80 quilômetros da capital Amsterdã, repousa placidamente a imagem de Saint Arnauld, o padroeiro dos catadores de lúpulo e dos mestres cervejeiros. As mais recentes orações dirigidas ao santo, que na Idade Média incentivava os fiéis a consumir cerveja no lugar de água, por conta do processo de fervura que tornava a bebida mais "limpa", agora estão relacionadas ao Brasil. É na unidade industrial de Den Bosch, uma das mais modernas entre as 140 que a Heineken tem no mundo, que está sendo fabricada a Kaiser Barril, de quatro litros, nova versão da bebida que integra a estratégia de relançamento da marca, iniciada em novembro pela Heineken.

O produto chega ao varejo esta semana e, dentro de um mês, receberá campanha nacional de marketing, assinada pela Fischer & Friends e pela F Biz. A produção da Kaiser Barril utiliza o sistema "DraughtKeg", criado há um ano pela Heineken e até hoje disponível apenas para a fabricação da marca holandesa. Trata-se de um sistema em que a cerveja é tirada sob pressão por meio de um cartucho interno com gás carbônico, que deixa a bebida mais cremosa, com consistência semelhante a de um chope.

"É o principal lançamento da marca Kaiser no ano", afirma Mariana Stanisci, diretora de marcas "mainstream" da Heineken, sem revelar valores ou expectativa de ganho de "market share". É a primeira vez que uma fábrica da Heineken na Europa produz algo com a marca Kaiser. O envase da bebida no barril, feito de PET, começou em Den Bosch em dezembro. "Estamos trabalhando nesse projeto há um ano", diz Lígia Patrocínio, gerente de inovação da Heineken.

A unidade de Den Bosch é a única no mundo equipada com o sistema "DraughtKeg". A linha está operando 24 horas por dia, cinco dias por semana, para produzir 1,2 mil unidades por hora.

A Kaiser Barril segue de navio para o Brasil, percurso que demora dois meses. No país, será comercializada com preço promocional de R$ 29,90 no primeiro momento, mas o preço regular sugerido será de R$ 34,77. "Teremos várias ações de degustação nos supermercados para ensinar o consumidor a tirar a bebida como chope", conta Mariana. O produto é voltado para o consumo doméstico, como churrasco entre amigos ou o almoço de família. Por isso será encontrado não refrigerado na maioria dos pontos de venda.

"Recomendamos que a bebida seja colocada para gelar por no mínimo dez horas antes do consumo", diz Lígia. A Kaiser Barril conta com um termômetro externo, que indica ao consumidor o quão gelada está a bebida. Como se trata de um produto pausterizado, pode ser guardado em geladeira depois de aberto, mantendo as mesmas propriedades por até 30 dias. Fechado, o prazo de validade da Kaiser Barril é de oito meses.

Por meio de pesquisas com consumidores, a Heineken identificou que nas praças mais importantes para a marca, como Curitiba e Manaus, mais de 50% das pessoas já sabem que a Kaiser é feita pela companhia. "Esse era o nosso objetivo quando relançamos a marca no ano passado, fazer com que o consumidor soubesse que a marca passou a estar comprometida com um padrão de qualidade internacional", diz Mariana, lembrando que a Heineken promove mensalmente testes com amostras da marca brasileira para assegurar a excelência do produto.

A partir de agora, segundo a executiva, a Kaiser quer se alinhar a uma "atitude mais ousada". "Vamos patrocinar o CQC, na Band, um programa que está em linha com o que queremos para a marca nesse novo momento". Que Saint Arnauld diga "amém". *(DM)*

DIVULGAÇÃO

Embalagem de quatro litros da Kaiser será feita na unidade industrial de Den Bosch

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 12 abr. 2012. Empresas, p. B6.