

RECEITA DE SUCESSO

Empresa: Cook Club Supergelados – Belo Horizonte/MG
Autoria: Andréa Tristão dos Anjos Lanza e Marden Márcio Magalhães

Introdução

Minas Gerais é lembrada pelas suas montanhas, pelo seu povo acolhedor, suas cidades históricas e pela sua culinária, com destaque para o famoso pão de queijo. Foi justamente fabricando esse tradicional produto que surgiu, em 1995, uma das principais empresas alimentícias de Minas Gerais.

Fundador da Terra Doce, que opera sob o nome fantasia de Cook Club Supergelados, Clóvis Sérgio conseguiu empreender, em Belo Horizonte-MG, uma indústria inovadora no segmento de congelados.

A Cook Club disponibiliza, para o mercado, uma completa linha de produtos práticos, econômicos e saudáveis, preparados sob rigoroso controle de qualidade. Merece destaque a linha de pães de queijo e pizzas, que representam a maior parte do seu faturamento.

Em 2002, a empresa estava presente em todos os hipermercados da capital mineira, expandindo suas vendas pelo interior de Minas Gerais e com boa representação em outros mercados, em especial na região Sudeste do país.

Desde o seu lançamento, a empresa sempre buscou a modernização, incorporando novos maquinários, tecnologias e estrutura física adequada. A mudança de comportamento da sociedade, privilegiando a praticidade dos pratos semiprontos, favoreceu o crescimento contínuo da empresa.

“Desde o seu lançamento, a empresa sempre buscou a modernização, incorporando novos maquinários, tecnologias e estrutura física adequada. A mudança de comportamento da sociedade, privilegiando a praticidade dos pratos semiprontos, favoreceu o crescimento contínuo da empresa.”

Clóvis Sérgio

No entanto, a partir de 2003, com a redução do poder de compra da classe média, houve uma mudança de comportamento que favoreceu a aquisição de marcas mais baratas, denominadas de marcas B. Os grandes fabricantes rapidamente lançaram suas segundas marcas, que contribuíram pela diminuição das vendas dos produtos Cook Club.

Nesse cenário, o empresário Clóvis Sérgio estava diante de um empasse: repositonar a marca Cook Club ou lançar sua segunda linha de produtos?

Da tradição à modernidade

As cozinheiras das fazendas mineiras que preparavam biscoitos de polvilho para os seus senhores, no século XVIII, não podiam imaginar o sucesso que sua criação faria duzentos anos depois. Acrescido de queijo, o biscoito transformou-se no mineiríssimo pão de queijo, largamente consumido em todo o país.

Os ingredientes do pão de queijo mineiro são basicamente ovos, leite pasteurizado, queijo mineiro ralado, óleo vegetal puro e fino, sal e manteiga de leite. É importante ressaltar que não existe uma receita padrão, até mesmo porque os ingredientes variam em tipo, quantidade e qualidade. A receita varia de acordo com a criatividade do fabricante e as preferências do consumidor.

Apesar da origem secular, a expansão do pão de queijo pelo país ocorreu a partir de meados da década de 90, quando a indústria de congelados surgiu como uma alternativa para a sociedade moderna que passou a priorizar a praticidade e agilidade no preparo das refeições, estimuladas pela vida corrida nas cidades, jornada de trabalho estressante e transformações na estrutura familiar.

A origem do crescimento aconteceu com a estabilização monetária em 1995, que incorporou mais consumidores de pequena e média renda ao mercado. Depois, com os percalços da economia e juros altos, o crescimento diminuiu, porém a população já havia mudado seus hábitos. A exigência de maior produtividade no trabalho aumentou, a mulher entrou efetivamente no mercado de trabalho, ou seja, sobrou menos tempo para preparar refeição (Turcco, 2004).

Conforme pesquisa da ACNielsen, o volume de pratos prontos congelados (carnes e massas), que era de 2.945 t em 1997, aumentou para 19.161 t em 2002 – alta de 550%. Entre salgados congelados (empanados, tortas e croquetes), o volume saltou 72% no mesmo período, contabilizando 3.355 t.

As indústrias que antes vendiam carnes, presuntos e salames, investiram em pesquisas para conhecer as preferências e necessidades dos clientes, desenvolvendo produtos com maior valor agregado. Pães de queijo e pizzas congeladas passaram a ser disponibilizados nas gôndolas dos supermercados para atender às novas exigências do mercado.

Foi nesse cenário que o empresário Clóvis Sérgio, atento às mudanças de comportamento da sociedade, investiu em pesquisa, estrutura física e maquinário, para fornecer, de forma inovadora, produtos com a marca Cook Club. *“Fomos a terceira empresa, em nível nacional, a lançar pão de queijo congelado. Fomos também a primeira empresa a lançar pizzas congeladas no mercado. Lançamos antes da Sadia!”*

Segundo Ribeiro (apud Turcco, 2004), diretor econômico da ABIA, *“o mercado de pratos prontos é um setor com grande potencial para crescer, mas depende do cenário macroeconômico do Brasil. Se a situação do País melhora, a indústria de alimentos cresce.”*

Infelizmente o cenário macroeconômico do Brasil, a partir de 2003, não foi favorável à indústria de alimentos. Houve queda de renda do consumidor brasileiro, ocasionada pela incerteza na política e especulação nos mercados, em função do novo governo eleito no final de 2002.

Uma das conseqüências dessa queda de renda foi identificada por pesquisa realizada pela ACNielsen, empresa especializada em análise de mercado, que comprovou que o volume de itens no carrinho estava praticamente inalterado, mas o preço médio das compras caiu 4%, ou seja, as pessoas estavam, na medida do possível, preservando a quantidade de compras, mas escolhendo as chamadas marcas B.

Para atender a esta nova realidade de consumo, o setor de congelados utilizou a estratégia de oferecer novas marcas. Um exemplo foi o setor de pizzas prontas congeladas. As empresas líderes no mercado, Sadia e Perdigão, lançaram as marcas Resende e Batavo, com preços inferiores. Já no setor de pão de queijo, houve a incorporação de novas marcas, oferecendo produtos com preços mais baratos que os praticados pelas principais empresas do setor.

Mão na massa

Formado em Administração de Empresas, com especialização em Análise de Sistemas, Recursos Humanos e Administração Financeira, pela Fundação

Getúlio Vargas, o empresário começou trabalhando como responsável pelo setor financeiro de uma empresa de automação comercial.

Em 1989, a empresa conseguiu a representação de equipamentos de panificação compacta. Foi montada uma padaria escola com o objetivo de demonstrar a utilização dos equipamentos para os possíveis compradores e, para melhor otimização dos custos, a escola foi também transformada em padaria. O empresário virou sócio da padaria. Os negócios evoluíram e, em 1994, já eram proprietários de três padarias.

Em 1995, após se desfazer da sociedade, o empresário, acreditando no seu potencial empreendedor, fundou a Terra Doce, pequena empresa produtora de pão de queijo. *“Montamos uma pequena indústria, fazendo pão de queijo na mão com todas as dificuldades”*, recorda o empresário.

Ainda em 1995, Clóvis Sérgio fez sociedade com outro empresário que tinha várias lojas de congelados em Belo Horizonte. Surgia então a Cook Club, um clube de cozinha que tinha por objetivo disponibilizar um local onde as pessoas pudessem trocar receitas para dar um “toque caseiro” à comida congelada.

Em 1996, com entrada de novo sócio, a Terra Doce saiu de suas pequenas instalações para uma nova sede, mais moderna e ampla, com 5 mil metros quadrados, instalada em área de 12 mil metros quadrados, em um local nobre da capital mineira, aos pés da Serra do Curral, onde o empresário, de sua sala, podia ter uma ampla visão do seu principal mercado.

Houve a aquisição de maquinário e novos produtos passaram a fazer parte do portfólio da empresa. *“Fomos a primeira empresa a lançar salgadinhos e pratos congelados no mercado.”*

Em 2000, a sociedade foi desfeita e Clóvis tornou-se o único proprietário da empresa. Adquiriu maquinários modernos, que permitiram automatizar o processo e investiu no desenvolvimento de produtos inovadores.

Nesse contexto de inovação, lançou, de forma pioneira, as Pizzas Congeladas. Logo após, a Sadia fez o lançamento da Pizza Congelada em Caixas, diferente da Cook Club, que comercializava em embalagens plásticas. O que parecia ser inicialmente uma forte concorrência se transformou numa enorme oportunidade de ampliação de mercado.

Adequando-se à estratégia da Sadia e aproveitando a ampla divulgação, na mídia, das Pizzas Congeladas, a Cook Club ampliou sua produção de 5.000 para 50.000 pizzas em caixas por mês.

O pão de queijo, início de todo o processo industrial, representava a maior parte do faturamento, seguido pelas pizzas congeladas. Juntas, as duas linhas de produto eram responsáveis por, aproximadamente, 80% do faturamento total da empresa.

Esse posicionamento possibilitou, em 2001, que a revista SuperHiper citasse a Cook Club como a segunda marca mais consumida na região Sudeste.

Sempre atento ao mercado e às oportunidades, o empresário conseguiu, em poucos anos, ampliar consideravelmente, o faturamento. O número de colaboradores chegou a 160. *“Começamos produzindo o pão de queijo e, devido ao nosso padrão de qualidade e aceitação no mercado, crescemos sensivelmente nestes anos”*, destacou o empresário.

O Prêmio Excelência Empresarial SEBRAE Minas/GERDAU, concedido à Cook Club em 2002, consolidou os resultados expressivos que a empresa conquistou, fruto de um grande esforço do empresário em investir continuamente em qualidade, excelência e inovação.

Além do avanço nos níveis de produção, evoluiu nos aspectos operacionais, administrativos e comerciais. *“Isso foi possível graças à profissionalização da equipe e à introdução de novas tecnologias que facilitaram o acompanhamento dos níveis de eficiência dos processos e da qualidade dos produtos”*, relatou o empresário, em depoimento durante a solenidade de entrega do Prêmio Excelência.

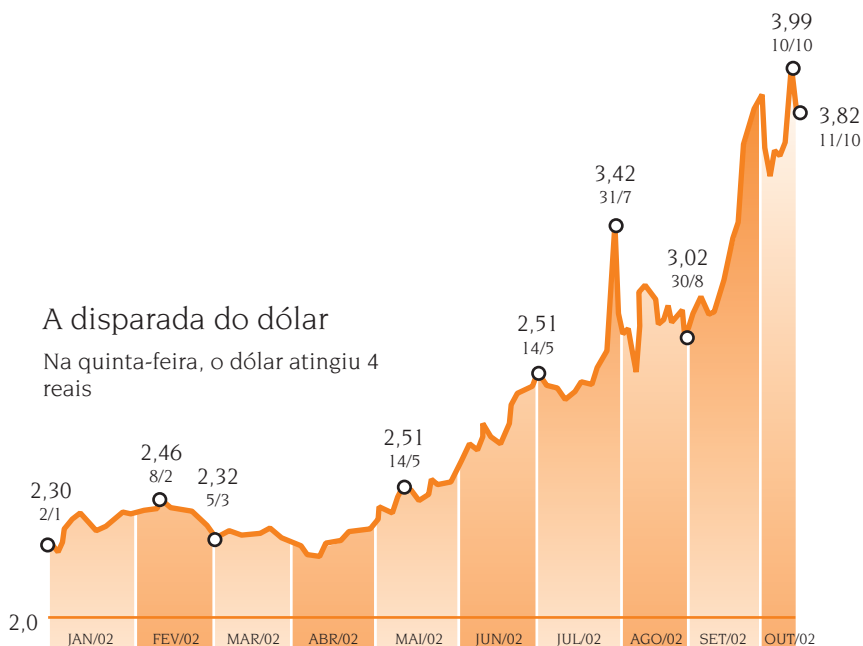
Atenta à sua responsabilidade social, a empresa sempre apoiou diversos programas junto à comunidade, o que resultou na indicação, como finalista, por duas ocasiões, na categoria Empresa Cidadã do Prêmio Excelência Empresarial.

Novos desafios

A partir de 2002, houve uma grande alteração no ambiente macroeconômico. A disparada do dólar, o aumento dos preços dos insumos e a diminuição do poder aquisitivo do consumidor, em especial da classe média, influenciaram

a mudança no hábito de consumo por produtos congelados, buscando, como alternativa, produtos de marcas mais baratas.

Uma das saídas encontradas pelos grandes fabricantes foi o lançamento de novas marcas de produtos com preços inferiores aos praticados até o momento.



A marca Cook Club, em 2003, uma das líderes de vendas no mercado de MG, RJ e ES, segundo a revista SuperHiper, da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, estava perdendo força diante de novas opções de compra por parte dos consumidores.

“Em 2003, com o risco Brasil, tivemos que reestruturar a empresa. As vendas caíram muito. A dona de casa perdeu o poder de compra. Em setembro de 2003, fomos obrigados a lançar outra marca, a Terra Doce”. Com esse depoimento, o empresário reforça a sua estratégia de fazer frente ao avanço das marcas de segunda linha das empresas líderes, que surgiam, a cada dia, como opção de compra dos consumidores.

A alternativa encontrada pelo empresário Clóvis Sérgio para competir foi seguir a tendência das empresas líderes e lançar uma linha de produtos com nova marca. Surgia, então, em setembro de 2003, a marca Terra Doce, uma referência à razão social da empresa Terra Doce Comércio e Indústria Ltda.

Para adotar preços inferiores, utilizando-se de mesma qualidade dos insumos, o empresário optou por apresentar ao mercado produtos com pesos inferiores aos praticados para a marca Cook Club. As pizzas e pães de queijo Terra Doce eram de 400 g, o mesmo peso dos principais concorrentes. Já as pizzas e pães de queijo Cook Club apresentam embalagens com 500 g.

A estratégia do empresário contribuiu para minimizar os impactos da concorrência. Houve boa aceitação da nova marca e a empresa conseguiu retomar parte do espaço nos principais pontos de venda, fortalecendo sua posição frente aos concorrentes.

O perfil empreendedor de Clóvis demonstra os novos rumos da empresa, que prepara uma série de novos lançamentos para manter-se, na vanguarda, como uma empresa inovadora. Um exemplo é o pão francês congelado que é oferecido para as principais padarias das grandes redes de supermercados. *“Estamos lançando o pão pré-assado e congelado a varejo, além do pão de batata com requeijão. Estamos sempre inovando”*, ressaltou o empresário.

Esta diretriz empresarial, com foco em inovação, baseia-se em pesquisas semanais realizadas pelos funcionários da empresa que, em contato direto com os clientes, identificam necessidades do mercado consumidor, repassando à diretoria da empresa as informações que possam fundamentar a continuidade do negócio.

Conclusão

Aproveitando a oportunidade criada com o novo hábito de consumo para produtos congelados semiprontos, Clóvis Sérgio soube empreender uma indústria de referência no segmento, que foi premiada e referenciada em diversas ocasiões pelos ganhos de qualidade, produtividade e rentabilidade.

No entanto, o crescimento dos primeiros anos e os prêmios alcançados não foram suficientes para manter a competitividade num mercado influenciado pelo macroambiente turbulento ocasionado pelo “efeito Lula”, com conseqüente diminuição do nível de renda do consumidor brasileiro e pelo surgimento de novos entrantes, que optaram pelo diferencial de preço.

Visão empreendedora, respeito ao consumidor, parceria com revendedores e comprometimento dos funcionários são os ingredientes da empresa de ali-

mentos. Seguindo esta receita, uma empresa genuinamente mineira, nascida, em 1995, para comercializar pão de queijo, cresceu, lançou novos produtos e os distribuiu, dez anos depois, em grande escala, para as redes de hiper e supermercados da Grande Belo Horizonte, além de padarias, mercearias e lojas de conveniência em outros mercados nacionais.

Buscar novos nichos de mercado, em especial no exterior, e manter a política de investimento em pesquisa de novos produtos é outro foco da estratégia que o empresário faz questão de implementar, para manter a competitividade frente a grandes conglomerados nacionais.

Pontos para discussão

1. A estratégia de lançar uma segunda marca cria novos custos decorrentes de divulgação, espaço em pontos de distribuição, adequação de processo, gestão, entre outros. Na sua opinião, seria uma alternativa mais viável o reposicionamento da marca Cook Club para concorrer com as marcas do segmento mais popular, em especial por se tratar de grandes concorrentes nacionais?
2. Algumas empresas têm adotado a estratégia de produzir produtos para grandes redes de super e hipermercados que utilizam sua marca própria. O que você acha dessa estratégia para a empresa objeto deste estudo?