



Nutrir Congelados

Entrar ou não nas grandes redes de supermercados?

Preparado pelo Prof. MSc. Gaspar Giacomini, da ESPM-RJ¹.

Recomendado para as disciplinas de: Trade, Vendas e Varejo, Marketing de Varejo e Composto de Marketing.

Resumo

O Caso Nutrir Congelados narra a história de um pequeno fabricante de alimentos congelados saudáveis que tem diante de si a oportunidade de expandir as vendas, ingressando nas grandes redes varejistas de supermercados. Tal decisão é enfrentada pela protagonista do caso, a empresária Valesca Karsten, sócia e principal executiva da empresa, que avaliava os riscos de concorrer com grandes marcas. Até o momento do caso, a Nutrir Congelados havia focado nas vendas diretas ao consumidor, por meio de tele-entrega, e também distribuição seletiva em pequenos supermercados independentes, especialmente minimercados de bairro. A situação problema permite discutir como funciona o grande varejo supermercadista, especialmente para bens de consumo não duráveis de alto giro. A discussão do caso permite abordar a questão da assimetria de poder entre fabricantes e varejistas, incluindo as exigências tipicamente feitas pelo grande varejo aos fabricantes, bem como a análise comparativa dessa opção frente às outras alternativas que a protagonista possuía para expandir o negócio.

Palavras-chave

Supermercados. Varejo. Alimentos congelados. Vendas diretas.

Dezembro/2014.

¹ Este caso foi escrito inteiramente a partir de informações cedidas pela empresa e outras fontes mencionadas no tópico "Referências". Não é intenção do autor avaliar ou julgar o movimento estratégico da empresa em questão. Este texto é destinado exclusivamente ao estudo e à discussão acadêmica, sendo vedada a sua utilização ou reprodução em qualquer outra forma. A violação aos direitos autorais sujeitará o infrator às penalidades da Lei. Direitos Reservados ESPM.

Era inverno de 2001 em Porto Alegre, e a empresária Valesca Karsten, sócia e principal executiva da Nutrir Congelados, havia encerrado recentemente uma reunião com um comprador de uma grande rede de supermercados da Região Sul do Brasil. O sentimento era de frustração. A reunião tinha sido marcada para negociar as condições para a Nutrir colocar seus produtos na rede varejista, porém o “espaço” para negociar havia sido pequeno. A impressão era de que, para o varejista, a proposta era “pegar ou largar”. Ao sair da reunião, Valesca ligou para Ieda Luiza Mibuscoli:

“Dona Ieda. Está difícil. Eu ressaltai que nós temos um produto inovador, algo diferente para a categoria de produtos congelados, algo que iria agregar valor para eles, varejistas. Afinal, os consumidores vão querer um produto como esse, vai trazer uma diferenciação para o canal. Mas o comprador continua cheio de exigências – caixas bonificadas de produtos, ações de ponto de venda, participação em encartes. Parece que não entendem que somos uma empresa pequena, e que tudo isso é custo demais para nós”

Valesca e Ieda haviam criado a Nutrir Congelados em 2000 para produzir e comercializar uma linha de congelados “saudáveis” – uma alternativa aos congelados “tradicionais”, como pizzas, lasanhas e nuggets. Já fazia uma década que a venda de produtos saudáveis vinha crescendo continuamente, porém os supermercados da Região Sul não vendiam congelados “saudáveis”.

Ao perceber a baixa flexibilidade das redes varejistas em negociar os termos e condições, Valesca passou a ficar em dúvida se ingressar nas grandes redes varejistas seria mesmo uma boa ideia. A Nutrir Congelados disputaria espaço com grandes marcas, como Sadia, Perdigão, Seara, entre outras. Essas empresas possuíam elevada capacidade financeira e notória expertise em marketing e em ponto de venda. Porém muitos clientes da Caracol Escolinha, outro empreendimento da empresária, haviam “clamado” pela disponibilização do Kit Nutrir em supermercados. Valesca, que já havia conseguido introduzir o produto em alguns minimercados de bairro e mercados independentes da região metropolitana de Porto Alegre, se questionava se deveria ou não ingressar nas grandes redes varejistas. A oportunidade era grande, mas era necessário um elevado investimento, e os riscos não poderiam ser subestimados.

A Nutrir Congelados havia surgido a partir da experiência de Valesca e Ieda em outro empreendimento: a escola de educação infantil Caracol Escolinha, de Porto Alegre (RS). Fundada em 1990, a instituição era dedicada a educação infantil, com crianças entre 3 e 7 anos, e foco no segmento “classe A”. A escola havia adotado uma estratégia de diferenciação e desenvolvido um programa educacional amplo, com uso de profissionais, como pedagogos, nutricionistas e professores de música. Além do tradicional desenvolvimento da capacidade psicomotora, alfabetização e socialização, a Caracol Escolinha também promovia o ensino de dança, artes, esportes, inglês e adoção de hábitos de alimentação saudável, sendo este último responsável pela origem, em 1999, do “Projeto Nutrir”. O projeto buscava integrar o aprendizado com a vivência das crianças, combinando aulas, lições e o consumo dos alimentos servidos na Escola. Os resultados eram surpreendentes: as crianças aprendiam a consumir alimentos saudáveis, como brócolis, beterraba, couve-flor, cenoura, entre outros – e se tornavam menos influenciadas por “tentações” como batatas fritas, nuggets e hambúrgueres. Os alimentos servidos na escolinha eram inicialmente preparados na cozinha da própria escola por Ieda e suas ajudantes, utilizando as receitas de Ieda, sócia do empreendimento. Ieda era uma senhora de origem italiana, de personalidade afável e com habilidades culinárias admiráveis.

O “milagre” operado com as crianças, aos poucos, passou a chamar a atenção da mídia, cada vez mais interessada em reportagens sobre alimentação saudável. Estimulada por

todos, leda lançou um livro de receitas, intitulado “Culinária Infantil”, com foco em sopinhas e papinhas saudáveis para os bebês. O livro foi publicado e logo surgiu a ideia de transformá-lo em uma coleção. leda, então, publicou outros dois livros, com foco em receitas mais saudáveis para refeições tradicionalmente fritas ou com muita gordura (vide anexo 2). O Projeto Nutrir chamou atenção também da mídia de televisão – tendo virado objeto de reportagem da RBS TV, emissora local afiliada à Rede Globo de Televisão. A nutricionista da Caracol Escolinha, Cynthia Striebel, explicou o sucesso do projeto nessa reportagem.

“As crianças espelham-se muito nos adultos, nos colegas, nas professoras. Então, além da observação, também a ideia de contar a história, mostrar figuras, fazer a prova dos alimentos... essa conjunção de situações que vai levar a criança, ao longo do seu desenvolvimento, a aprender a comer coisas diferentes... a gente orienta os pais para que levem as crianças ao supermercado, e que comam as coisas que gostariam que as crianças comessem”.

Assim, as crianças da Caracol Escolinha passavam a demandar alimentos saudáveis também aos finais de semana. Isso, porém, trazia um “problema” para os pais, que queriam que a escolinha passasse a vender refeições congeladas utilizando as mesmas receitas.

A Criação da Nutrir Congelados

Estimuladas pelos clientes da Escolinha, leda e Valesca viram a oportunidade de um novo negócio para além das cerca de cinquenta crianças matriculadas na Caracol Escolinha. Para isso, porém, seria necessário mais espaço, equipamento e pessoal para iniciar uma pequena “cozinha industrial”. Decidiram alugar uma casa, em torno de 200 m² e a cerca de 8 km da Caracol Escolinha, para instalar a cozinha industrial. Depois de concluir a reforma do local e a aquisição de equipamentos, resolveram transferir a preparação das refeições para esse local. Com isso, transformaram o espaço destinado à cozinha da Caracol Escolinha em mais salas de aula, ampliando a capacidade para cerca de 80 crianças. Já na cozinha industrial trabalhavam leda e mais três ajudantes, responsáveis por todo o processo.

As refeições da Nutrir Congelados utilizavam ingredientes selecionados, possuíam pouco sal, e eram absolutamente livres de conservantes, corantes e estabilizantes. A Nutrir utilizava uma técnica de congelamento sofisticada, que permitia conservar o sabor e o valor nutricional do alimento após o aquecimento no micro-ondas. Os congelados tinham prazo de validade de três meses.

Cada refeição continha normalmente quatro elementos: uma porção de proteína, uma de legumes e verduras e outra com fibras ou arroz. O produto era embalado em pequenos contêineres de plástico que podiam ser levados diretamente ao micro-ondas. A ideia da Nutrir foi elaborar kits com porções individuais de 450 gramas em três sabores: (1) almôndegas, feijão, arroz, cenoura e brócolis; (2) estrogonofe de carne bovina, feijão, arroz, beterraba e ervilha; e (3) filé de frango à parmegiana, feijão, arroz, couve-flor, cenoura e milho (vide Anexo 3).

No começo, os produtos eram entregues diretamente aos pais das crianças, na própria Caracol Escolinha, ou então a outros amigos e conhecidos, por meio de tele-entrega. Eventualmente, a própria Valesca entregava os produtos, especialmente quando os pedidos eram no próprio Mont’Serrat, bairro onde ficava a cozinha industrial da Nutrir Congelados (Vide Anexo 4). Tal localidade era um ponto nobre da cidade, com 11.236 habitantes e renda média (do responsável pelo domicílio) de 11,7 salários mínimos. Os bairros adjacentes, como Auxiliadora, Bela Vista, Boa Vista, Higienópolis, Moinhos de Vento, Rio Branco, entre outros, também eram de alto nível de renda, com predominância de domicílios “classe A” – e eventualmente a Nutrir

recebia pedidos desses bairros. Uma lista com dez localidades ao redor da cozinha indicava um total de 123.361 habitantes (vide Anexo 5).

A Nutrir Congelados não possuía muitos recursos financeiros para fazer vultosos investimentos em marketing, como propagandas em mídia de massa, tampouco para ações promocionais frequentes nos pontos de venda, como degustações ou “compras” de espaços especiais, como pontas de gôndola. O “segredo” da empresa era o próprio produto, que utilizava insumos de alta qualidade, sem conservantes ou itens artificiais. A embalagem do kit Nutrir utilizava a foto do kit já disposto em um prato, e buscava atingir uma linguagem divertida, direcionada ao público-alvo do produto.

A embalagem tinha o formato de um cubo (vide Anexo 4), o que, para alguns clientes, lembrava um McLanche Feliz, do McDonald’s. O alimento era disposto em quatro potes de plástico transparente e que podiam ser levados diretamente do freezer para o micro-ondas. Os potes transparentes permitiam ao consumidor ver o conteúdo do produto, diferentemente de alguns concorrentes que utilizavam embalagens de papelão totalmente fechadas.

O custo variável unitário de produção do kit Nutrir estava estimado em cerca de R\$ 2,00 – sem contar as despesas fixas, e prazo de pagamento de 15 dias a contar da data de venda ao consumidor final. O comprador da rede de supermercados havia oferecido pagar um preço unitário de R\$ 3,00 por kit, porém comprava somente lotes com pedido mínimo de 30 caixas com 20 kits em cada. O preço final ao consumidor era estimado em R\$ 5,00, embora pudesse variar para mais ou para menos, conforme o período do mês ou os períodos promocionais. A Nutrir não possuía qualquer ingerência sobre o preço praticado pelo varejista. Uma pizza congelada da Sadia, com 500 g, era vendida por R\$ 4,99 na rede Nacional e por R\$ 3,99 no BIG; e a lasanha congelada, com 650 g, era comercializada por R\$ 6,50 no Nacional e R\$ 5,70 no BIG – valores que também variavam conforme o período promocional e a época do mês. Valesca tinha dúvidas de como o preço final poderia influenciar a venda do kit Nutrir, caso ingressasse no supermercado.

As grandes redes varejistas de supermercado

Valesca era uma empresária com tino comercial. Considerada uma pessoa bem-relacionada e boa negociadora, depois de abrir a Nutrir “sob pressão dos clientes” da Caracol Escolinha, que demandavam que o produto fosse vendido também no varejo para um público mais amplo, Valesca começou um esforço comercial para introduzir o produto em diversos pontos de venda. Inicialmente, conseguiu colocar o produto em alguns minimercados de bairro e também em mercados independentes. Mas o contato com esses comerciantes exigia um elevado esforço comercial por parte de Valesca.

Portanto, logo surgiu a ideia de vender nas grandes redes varejistas de supermercados. Valesca e Ieda consideravam o produto da Nutrir como uma novidade bastante atrativa para a categoria de produtos congelados, por combinar os aspectos de alimentação saudável com o público-alvo (crianças). Com efeito, as grandes marcas de congelados, como Sadia e Perdigão, também estavam de olho nesse público-alvo, e haviam recentemente lançado uma linha de lasanhas direcionadas a crianças, com uso de personagens da Turminha da Mônica, como a Magali, como mascotes. Para Valesca, isso era um sinal de que o kit Nutrir estava no caminho certo.

Aproveitando sua rede de contatos, Valesca conseguiu iniciar um processo de negociação com a rede SONAE de supermercados, que atuava na Região Sul do Brasil com diversas “bandeiras” de supermercados, como Nacional, Maxxi, Mercadorama e Big. A rede totalizava mais de 100 lojas em 2001. A rede Nacional contemplava supermercados de médio e grande

porte, praticando preços competitivos; a rede Big era composta predominantemente de hipermercados com foco em descontos; a rede Maxxi atuava com foco em compradores de grandes quantidades, como pessoas jurídicas; e a Mercadorama estava ainda iniciando a operação na região, com poucas lojas. O maior rival do grupo SONAE era o grupo Zaffari/Bourbon, com cerca de 80 lojas, e tinha um posicionamento de atendimento diferenciado e preço mais alto, com maior sortimento nas linhas de produto e foco em diferenciação.

Apesar de empresárias bem-sucedidas com a Caracol Escolinha, Valesca e Ieda conheciam pouco sobre a dinâmica de vendas e relacionamento com as grandes redes de supermercados – espaços “dominados” por grandes marcas, com equipes de venda dedicadas e know-how de varejo. O setor de alimentos congelados, até aquele momento, eram produtos de alto giro, preço baixo e forte apelo à conveniência. Valesca se questionava se o kit Nutrir teria efetivamente condições de ser competitivo num canal como aquele.

O setor de alimentos congelados

A indústria de alimentos congelados desenvolveu-se nos anos 1980 no Brasil, período em que o país vivia um período de hiperinflação. A rápida desvalorização do dinheiro ao longo do tempo – com reajustes de preços diários – motivou grande parte da população brasileira a fazer compras nos supermercados tão logo recebessem seu salário, e então congelar e estocar os alimentos. Nessa época, cresceu muito a venda de freezers domésticos e se proliferaram formatos varejistas como os hipermercados, nos quais prevalecia a lógica da compra mensal com elevado ticket médio por parte do consumidor.

O Plano Real, implementado na primeira metade da década de 1990, trouxe a estabilização da moeda e o controle da hiperinflação. As mudanças macroeconômicas influenciaram os formatos varejistas e o padrão de consumo do brasileiro. Aos poucos, a compra mensal foi dando espaço para compras com maior frequência e menor ticket médio. Outros fatores, como maior valorização da conveniência, inserção da mulher na força de trabalho e valorização do tempo livre das pessoas também contribuíram para o aumento do consumo de produtos congelados. Em 2002 o setor de alimentos congelados atingiu um faturamento de R\$ 5 bilhões no Brasil. Esse setor era composto por dois “tipos” de fabricantes de alimentos congelados: (1) empresas de grande porte, como Sadia, Perdigão e Seara, que vendiam predominantemente para grandes redes varejistas, e (2) empresas de pequeno porte, que atuavam principalmente por meio de vendas diretas ao consumidor, ou então vendiam para pequenos estabelecimentos comerciais, como bares e lanchonetes. Esse segundo grupo constituía um segmento de fabricantes bastante pulverizado.

Estudos sobre fatores determinantes da compra de congelados

Um estudo da Universidade de São Paulo (USP) sobre a demanda por alimentos congelados prontos indicou que o consumo poderia ser explicado por três variáveis principais: preço, variedade e gosto. O gosto seria a variável que mais influenciaria a quantidade de pratos consumidos pelo consumidor, seguida da variedade, e tendo o preço como a menos influenciadora. Ou seja, os aspectos não monetários pareciam mais relevantes do que os aspectos monetários para essa categoria de produto. Por outro lado, a característica da amostra utilizada no estudo revelava que o consumo de congelados ainda era restrito às classes de maior poder aquisitivo no Brasil.

Outro estudo que investigou os atributos mais valorizados pelos consumidores que compravam congelados em supermercados permitiu agrupar os fatores influenciadores em três grupos (ou categorias), do maior ao menor grau de importância e/ou influência na compra

de congelados:

- Maior importância (grupo 1): atributos relacionados às dimensões hedônica e relacionada à saúde, como alta qualidade, sabor e aparência dos produtos.
- Importância intermediária (grupo 2): atributos como preço baixo, facilidade no preparo, valor nutritivo e rapidez no preparo. Nesse conjunto a predominância foi de atributos relacionados à conveniência.
- Menor importância (grupo 3): atributos como marca conhecida, variedade, durabilidade, embalagem, quantidade, local de venda e forma de produção. A predominância nesse conjunto é das dimensões da qualidade relacionadas à conveniência e ao processamento, forma de produção e congelamento.

Os pesquisadores identificaram que os homens entrevistados davam mais importância ao atributo “preço baixo” para pratos congelados do que as mulheres, e que ter ou não filhos pareceu ser uma variável com pouca influência na compra de alimentos congelados prontos.

Entrar ou não nas grandes redes de supermercado

Passada uma semana da data da primeira reunião com o comprador da rede SONAE, Valesca recebeu outra ligação convidando-a para uma nova reunião. Na data marcada, Valesca compareceu à reunião, e, depois de uma espera de quase duas horas para ser atendida, finalmente recebeu uma nova proposta para ingressar nas grandes redes varejistas, com as seguintes condições:

- Isenção da taxa de cadastramento de produto para até cinco produtos;
- Prazo de pagamento de 120 dias, a contar da data da venda pelo varejista ao consumidor;
- Devolução de produtos não vendidos (prazo de validade vencido) ao custo da Nutrir;
- Exigência de bonificação de uma caixa de produtos de cada sabor ao ingressar em cada loja;
- Multa de 3% ao dia sobre o valor da nota fiscal em caso de atraso na entrega de pedidos firmes.

Valesca sabia que estava diante de uma oportunidade para aumentar sensivelmente o volume de vendas dos congelados que fabricava. Porém tinha dúvidas se era realmente vantajoso para a Nutrir seguir com a estratégia de vender nas grandes redes varejistas. Em alguns momentos, pensava que havia outras formas de fazer o negócio crescer, seja intensificando as vendas diretas ao consumidor, com tele-entrega, seja com uso de pequenos mercados independentes “de bairro”, seja prestando serviços para outras escolas. Porém, nenhum desses formatos de negócio daria a escala possível de ser atingida com as grandes redes varejistas. Era uma decisão difícil.

Naquela noite, Valesca foi jantar na casa de Ieda. Ao chegar, contou para ela toda a conversa, e disse que tinha apenas sete dias para dar uma resposta. Era “pegar ou largar”. Ao expor as aflições, recebeu um consolo e uma palavra de esperança de Ieda:

“Valesca, tudo o que eu sei é que temos um grande produto. Quem experimenta, gosta. E quem gosta vai continuar comprando. As crianças amam nossos congelados. Aposto que vamos vender muitos kits nos grandes supermercados”.

Anexo 1 - Caracol Escolinha



Anexo 2 - Livros da série “Culinária Infantil”

RBS Publicações lança terceiro livro da série “Culinária Infantil” com sessão de autógrafos

Organizadora Ieda Luiza Minuscoli vai autografar a seleção de receitas na Caracol Escolinha na noite desta quarta-feira (13)

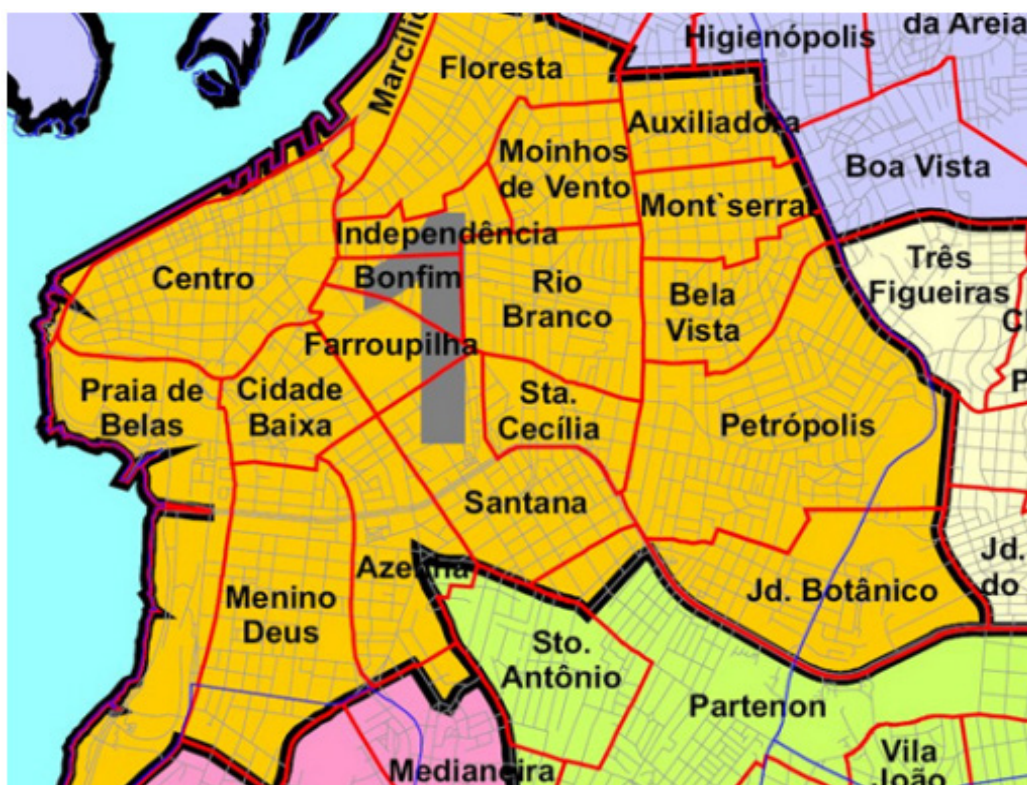


O lançamento e a sessão de autógrafos do terceiro volume da coleção *Culinária Infantil*, organizado por Ieda Luiza Minuscoli, vai ocorrer às 19h desta quarta-feira (13) na Caracol Escolinha (Rua Eng. Afonso Cavalcanti, 51, Bela Vista), em Porto Alegre. Em 128 páginas, o livro traz 108 receitas práticas e didáticas para as crianças aprenderem se divertindo com os mais diversos quitutes, como

Anexo 3 – Embalagem do Kit Nutrir Turminha da Gula



Anexo 4 – Mapa de bairros de Porto Alegre



Fonte: <http://rgp1poa.files.wordpress.com/2010/02/bairros-rp1.jpg>

Anexo 5 – Informações sociodemográficas de Porto Alegre (2001)

Bairro	População (número de habitantes)	Rendimento médio do responsável pelo domicílio (em salários mínimos)
Bela Vista	10.180	16,11
Petrópolis	38.155	9,97
Mont'Serrat	11.236	11,7
Auxiliadora	9.683	8,95
Trés Figueiras	4.070	16,85
Boa Vista	8.750	11,42
Higiênópolis	10.724	10,05
Moinhos de Vento	7.264	15,04
Rio Branco	17.531	11,19
Santa Cecília	5.768	7,15
Total	Total 123.361	Média 11,8

Fonte: http://portoalegremanalise.procempa.com.br/?regioes=1_9_0