

COMO FAZER

LUCAS AMORIM

lucas.amorim@abril.com.br

A EMPRESA
Forno de Minas,
fabricante
de alimentos

O DESAFIO
Voltar a crescer

ESTRATÉGIA

DE VOLTA À ORIGEM

Empresas bem-sucedidas costumam ser fiéis a princípios. No caso da fabricante de alimentos Forno de Minas, não havia mistério: o segredo era a velha receita de pão de queijo — que custa até o triplo do similar da concorrência. Foi graças a ela que a empresa saiu de uma garagem em Belo Horizonte para atrair a atenção da americana General Mills em 1999. Mas os novos donos mudaram a receita para cortar custos, baixar preços e vender mais. Foi um desastre. Em 2009, a empresa fechou as portas. Semanas depois, o fundador, Helder Mendonça, reassumiu o negócio com o desafio de ressuscitar a Forno de Minas. Trouxe de volta antigos executivos, ampliou a linha de produtos e voltou à receita original. Em 2011, a empresa cresceu 80% e faturou 110 milhões de reais. Voltou ao azul no primeiro semestre deste ano. Confira ao lado como isso foi possível.

NOVOS PRODUTOS

Para ampliar o volume de vendas sem reduzir a margem e os preços do pão de queijo, a Forno de Minas começou a lançar novas linhas de produto em 2011. Entre elas a de folhados, empanadas e waffles. Até o fim do ano a empresa deve lançar uma linha de massa fresca. Mas a diversificação tem um limite. A ideia é investir em nichos pouco explorados por grandes empresas. Pizzas e lasanhas congeladas, já fabricadas com custo baixo por gigantes como Brasil Foods e Marfrig, estão descartadas.





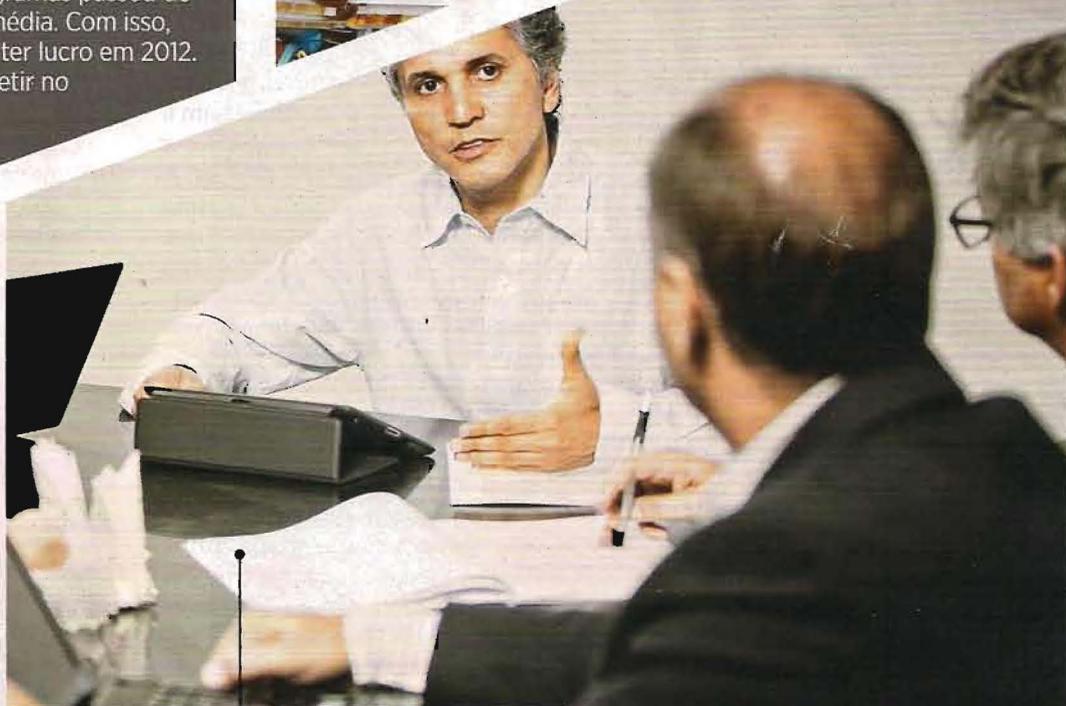
SEM GUERRA DE PREÇOS

Na gestão da General Mills (entre 1999 e 2009), os pães de queijo da Forno de Minas disputavam a clientela no preço e tinham como foco as classes C e D. Com a volta dos fundadores — e da receita original —, o preço do pacote de 400 gramas passou de 2 para 5 reais, em média. Com isso, a empresa voltou a ter lucro em 2012. “Não adianta competir no preço”, diz Helder Mendonça.



MAIS PERTO DOS CLIENTES

A Forno de Minas também dispensou os antigos distribuidores e voltou a formar uma equipe de vendas própria. O volume de vendas no varejo dobrou em 2011. “Nosso produto é específico. Se precisar, o vendedor assa o pão de queijo na hora para mostrar que ele é melhor que o da concorrência”, diz Mendonça.



EXPERIÊNCIA CONTA

Para retomar a cultura de seus primeiros anos, os novos donos da Forno de Minas (como Helder Mendonça, na foto) recontrataram os 350 funcionários da fábrica e trouxeram de volta executivos que fundaram a empresa — e que saíram na gestão da General Mills.