

Practical Community in Business Model

# CASE TRÊS CORAÇÕES

Prof. Fabian Salum | 2017

**Setembro/2017**

Este caso foi preparado por Dalini Ferraz, sob a supervisão do Professor Fabian Salum, ambos da Fundação Dom Cabral. Destina-se a ser usado como base para a discussão em classe, em vez de ilustrar o manejo efetivo ou ineficaz de uma situação administrativa.

Material adicional sobre estudos de caso da Practical Community in Business Model pode ser acessado em [practicalbusinessmodel.com](http://practicalbusinessmodel.com)

Copyright © 2017 Practical Community in Business Model



*A maior empresa de café do Brasil*

A história do Grupo 3 Corações, a maior empresa de café do Brasil, é resultado da fusão de duas histórias de sucesso de empresas brasileiras, a Café 3 Corações e o Grupo Santa Clara.

### **A CAFÉ 3 CORAÇÕES**

A história da Café 3 Corações começa em 1970, quando Mauro Alvez, Jan Sérgio de Oliveira e Pedro Basílio fundaram uma pequena torrefadora e distribuidora de café, localizada no município de Santa Luzia, na grande Belo Horizonte, em Minas Gerais.

O nome 3 Corações foi uma homenagem às três filhas de Pedro, sendo que cada coração no logotipo da marca as representava, e o outro maior que os envolve, correspondia ao do próprio pai.

A qualidade dos grãos e o sabor do café logo conquistaram a preferência dos mineiros. Mas, a 3 Corações era uma empresa regional que não tinha infraestrutura para competir com grandes marcas e se encontrava com dificuldades financeiras.

No início da década de 1980, a empresa foi assumida pelo cafeicultor Aprígio Tavares e por seu filho, Ricardo. Os empresários sanaram as dívidas, investiram em equipamentos e novas tecnologias e projetaram a marca 3 Corações nacionalmente.

No ano de 1992, a 3 Corações inovou com o lançamento do cappuccino em pó, combinação de café, leite, cacau e canela que foi determinante para os rumos da empresa.



*Cappuccino 3 Corações.*

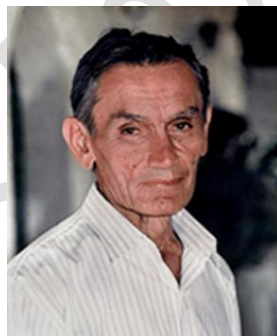
Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Nos anos seguintes, lançou no mercado novos tipos de café, como o café solúvel e novos tipos de embalagens, como a embalagem à vácuo. O sucesso da marca 3 Corações despertou a atenção de importantes *players* do setor, e em dezembro de 2000, a marca foi vendida por US\$41,2 milhões para o grupo israelense Strauss-Elite.

Cinco anos mais tarde, já em 2005, a 3 Corações completava 35 anos de mercado, como a principal indústria de café do Estado de Minas Gerais e entre as oito maiores do Brasil. Era líder no mercado mineiro na categoria café e líder no Brasil na categoria cappuccino. Contava com 280 colaboradores, 27 produtos distribuídos em todo o país, além de uma fábrica de torrefação e moagem, que ocupava uma área de 70.000 m<sup>2</sup>. A produção anual era de 20 mil sacas de grãos/mês, resultando em vendas de 12 mil toneladas.

### O GRUPO SANTA CLARA

A história da Santa Clara começa em 1959, na cidade de São Miguel, interior do Rio Grande do Norte. Nesse ano, João Alves de Lima, um nordestino disposto a levar o progresso à sua terra natal, começou a vender grãos crus de café de porta em porta. Em 1961, passou a vender o café torrado e moído e a comprar café verde de outras regiões cafeeiras do país. Nesse período, o nome da empresa era Café Nossa Senhora de Fátima.



*João Alves de Lima, fundador da Café Santa Clara.*

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Em 1973, o executivo lidera a fundação a ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café), tornando-se sócio fundador. Já em 1984, ele entrega o comando da empresa aos seus filhos, Pedro, Paulo e Vicente Lima que começam um processo de modernização tecnológica e ampliação da participação de mercado. Em 1985, a empresa passa a se chamar Santa Clara e lança uma nova embalagem de seu produto.

Em 1973, o executivo lidera a fundação a ABIC (Associação Brasileira da Indústria do Café), tornando-se sócio fundador. Já em 1984, ele entrega o comando da empresa aos seus filhos, Pedro, Paulo e Vicente Lima que começam um processo de modernização tecnológica e ampliação da participação de mercado. Em 1985, a empresa passa a se chamar Santa Clara e lança uma nova embalagem de seu produto.



Outdoor, comunicando a mudança da marca. De Café Nossa Senhora de Fátima para Café Santa Clara.

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Em 1988, a empresa implantou sua primeira filial em Mossoró, no Rio Grande do Norte, para desenvolver produtos ligados à culinária nordestina, dando origem à marca Dona Clara de produtos alimentícios. Em 1990, são instalados o novo parque industrial em Eusébio no Ceará, novos armazéns na cidade de Manhuaçu, em Minas Gerais, e, além disso, é constituída a Santa Clara Indústria e Comércio de Alimentos Ltda.

Em 1995, a empresa dá mais um passo rumo à profissionalização de sua gestão e formaliza novas práticas de governança corporativa, consolidando a identidade organizacional do Grupo Santa Clara e iniciando uma nova trajetória de crescimento.

Em 1996, a marca de café Kimimo é adquirida, permitindo ao Grupo participar da liderança no setor cafeeiro. São inaugurados os Armazéns Gerais em Vitória da Conquista (BA). Em 1998, são concluídos outros projetos de expansão. É finalizada a construção do Centro de Vendas e Distribuição em Eusébio (CE) e criada a plataforma de logística do Grupo. Além da implantação da indústria de torrefação e moagem de café e instantâneos em Natal (RN).

Em 1999, é criada a São Miguel Holding, empresa da família Lima e, no ano seguinte, a empresa implementa o Sistema Integrado de Informação SAP e obtém a certificação de qualidade ISO 9001.



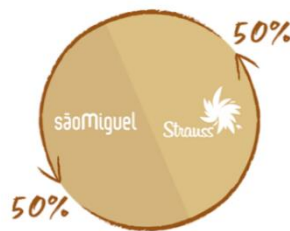
Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Em 2002, o Café Santa Clara foi eleito, pela Nielsen, o primeiro café do norte e nordeste do Brasil. Em seguida, os negócios são expandidos para o Sudeste com a incorporação da marca Pimpinela, no Rio de Janeiro (RJ), configurando passo importante da expansão nacional. Em 2004, todas as

unidades industriais do Grupo Santa Clara são automatizadas e são iniciadas as exportações de café verde e café torrado e moído.

### O GRUPO 3 CORAÇÕES

Em 2005, acontece a *joint venture* entre a São Miguel, grupo originado da Café Santa Clara, e a holandesa Strauss Coffee, pertencente ao grupo israelense Strauss, que adquiriu em 2000, a Café 3 Corações. A intenção da companhia naquele período era fortalecer a atuação na região Sudeste.



Composição acionária da joint venture entre a São Miguel Holding e a Strauss Coffee.

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Nos anos seguintes, continuam os movimentos de expansão da nova companhia. Em 2009, novas marcas são incorporadas: o café Letícia, do Norte de Minas Gerais, e os refrescos em pó Frisco e Tornado.

Em 2010, o grande objetivo era fortalecer a atuação da empresa na região Sudeste. Com a *joint venture*, não só conseguiram o objetivo, como alcançaram a liderança do mercado nacional, com 19,8% de *market share*, disputado xícara a xícara com a americana Sara Lee, dona do café Pilão (dados da consultoria Kantar Worldpanel, referente ao ano 2010). "Quando chegamos a São Paulo, a 3 Corações detinha 1% do mercado local; hoje temos 15%", diz Pedro Lima, CEO da Companhia e filho do fundador da Santa Clara, João Alves Lima.

Também em 2010, o Grupo transferiu sua sede de São Miguel, no interior do Rio Grande do Norte, para Fortaleza, contando com quatro mil funcionários, sete fábricas, três beneficiadoras de grãos verdes, 23 centros de distribuição próprios, além de 95 mil pontos de venda, que levaram a companhia ao patamar de R\$ 1,45 bilhão de receitas. A expansão da empresa, segundo Lima, é creditada às ações nas áreas de marketing, logística e operações.

O Café 3 Corações cresceu tanto e ficou tão conhecido que o conglomerado decidiu adotá-lo como marca institucional. Para isso, foi criada uma identidade visual diferente da marca de Café 3 Corações.



Marca do conglomerado adotada em 2010 e vigente ainda em 2017.

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Em 2011, o movimento de consolidação do mercado continua. O café Fino Grão, de Minas Gerais, é incorporado ao portfólio de produtos e é inaugurada a Escola de Serviços e Sabores 3 Corações em Eusébio (CE).

Em 2012, a empresa lança o cappuccino #PRONTO, a primeira bebida pronta a ser comercializada pela 3 Corações. Em 2013, a especialista brasileira em café se une à especialista de máquinas de café italiana Caffitaly, criando a solução TRES®. O Grupo entra no mercado brasileiro de eletroportáteis e monodose (café em cápsulas).



Grupo 3 Corações entra no mercado brasileiro de máquinas de café e cápsulas.

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Em 2014, o café Itamaraty, marca tradicional do Paraná, líder do mercado de Londrina e região, é incorporado ao portfólio de produtos. Acontece também a ampliação da Planta Fabril de Natal (RN).

Em 2015, é a vez da Planta Fabril de Santa Luzia (MG) passar pelo projeto de ampliação. Nesse mesmo ano, Pedro Lima foi nomeado empreendedor do Ano no Brasil pela consultoria EY, e representou o País na premiação internacional *World Entrepreneur of the Year*, em Mônaco. O executivo ganhou o prêmio na categoria Master, que reconhece os empresários que impactam positivamente o mercado brasileiro.

Em 2016, acontece a aquisição do negócio relacionado às marcas de varejo de café e derivados da Cia. Iguazu: Iguazu, Cruzeiro e Amigo. A 3 Corações torna-se vice-líder no mercado de café

solúvel no Brasil e possibilita a exportação dos demais produtos do portfólio para a América Latina.

No mesmo ano, acontece também a *joint venture* entre a 3 Corações e a italiana Caffitaly System com a finalidade de construção da nova Fábrica de Cápsulas para a Solução TRES®, em Montes Claros (MG), inaugurada em 2017.



As 20 marcas de Café do Grupo 3 Corações em 2017.

Fonte: [www.3coracoes.com.br](http://www.3coracoes.com.br), acessado em setembro de 2017.

Além das marcas de café, o grupo também tem marcas de achocolatado, refrescos, derivados do milho como flocos de milho, amido de milho, milho para pipoca e cuscuz.

Em 2017, a empresa conta com três unidades integradoras no CE, MG e SP, duas unidades de Compra e Beneficiamento de Café Verde (Armazéns), 6 Plantas Fabris (8 unidades industriais), cinco distribuidores - fábricas para CDs, vinte e cinco centros de venda e distribuição (CDs), um escritório de venda, quatro parceiros comerciais, três unidades de assistência técnica e unidade de exportação.

O conglomerado fatura mais de 2 bilhões por ano e conquistou mais de 20% do mercado nacional no segmento de café.

## REFERÊNCIAS

As informações para elaboração deste texto foram retiradas e compiladas de fontes secundárias, site oficial da empresa, Estadão, Revista Pequenas Empresas, Grandes Negócios, Isto É, revista Cafeicultura e site mundodasmarcas.blogspot, todos acessados em setembro de 2017.



Material elaborado pela pesquisadora da FDC Dalini Ferraz, sob orientação do Prof. Fabian Salum – FDC, em setembro de 2017. Para conhecer mais sobre nossos estudos e produções acesse o website: [www.practicalbusinessmodel.com](http://www.practicalbusinessmodel.com).

Direitos Reservados