



STARTUP BELEAF: O CASO DE GESTÃO DE SUCESSO

plant based
marmitta congelada
prática e saudável

Breno Hugo Santos Graciano
Heloísa Mangini
Letícia Macedo dos Santos
Lucas Pereira Alves

| Gestão

Entrevista

STARTUP BELEAF: O CASO DE GESTÃO DE SUCESSO

por Heloisa Mangini

A *Startup Beleaf*, foi fundada por Jônatas Mesquita, Fernando Bardusco e Fábio Biasi (formandos de 2015 no curso de Administração do Campus Osasco - EPPEN).

A empresa se destaca no segmento "*Plant-Based*", isto é, alimento de origem vegetal, sob a forma mais natural, não refinada e minimamente processada possível, apresentando uma filosofia de vida na qual o consumidor se conecta ao planeta e ainda colhe os benefícios em sua vida: saúde e bem-estar de forma sustentável. O alimento passa por poucas alterações após a sua colheita, por essa razão torna-se mais saudável e ecologicamente correto.

Mesmo diante de um baixo investimento, com conhecimento técnico os sócios fizeram de seu negócio um diferencial reconhecido pelo mercado. Confira o depoimento de Jônatas que descreve a trajetória de sucesso para a REPPENSE em entrevista concedida em São Paulo no dia 25 de setembro de 2018.



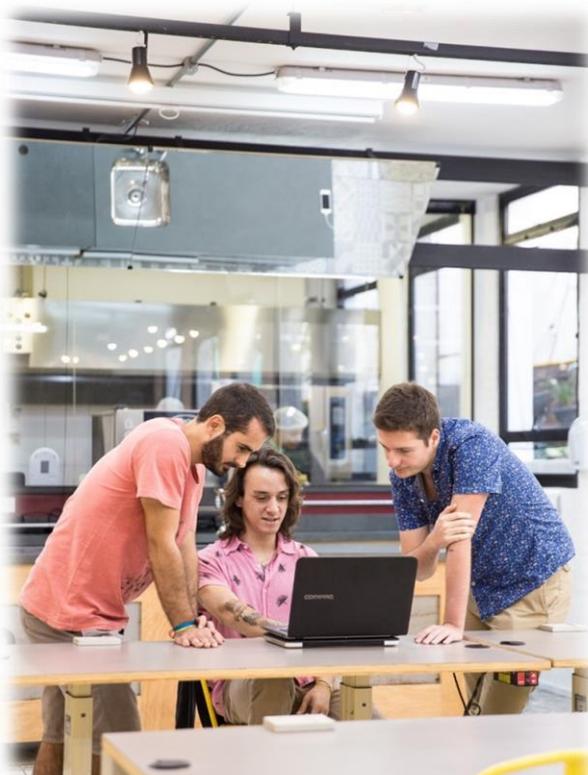
Foto: Fábio Biasi, Jônatas Mesquita e Fernando Bardusco. Sócios Proprietários da Beleaf. Fonte: Banco de imagens da *Beleaf*.

| Gestão

RR: Como surgiu a Beleaf?

Jônatas: Eu, o Fernando e o Fábio (os sócios) fomos aprovados na EPPEN em 2011 para cursar administração. Eu trabalhava desde 2013 com Marketing Digital, como freelancer, e era assim que eu fazia dinheiro. O Fernando era comercial de uma empresa de logística, ele fazia a logística para e-commerce chegando a atender empresas como: Dafiti, Kanui, Tricae, Westwing e uma série de outras grandes. Já o Fábio era Analista de Crédito no Bradesco.

No final de 2015 (final do ano de curso), nós estávamos um pouco insatisfeitos com o mercado de trabalho e queríamos criar uma empresa grande e que tivesse impacto no mundo geral. O Fernando tinha acabado de viajar para Chicago, e por lá, ele viu um modelo de negócio parecido com o nosso atual. Ele trouxe essa ideia, porque aqui no Brasil, o food service de alimentos ainda era rudimentar. esse mercado começando a crescer. Mas havia muitas uma ou duas



2. Fábio Biase, Jônatas Mesquita e Fernando Bardusco. Fonte: Banco de imagens da Beleaf.

do ano de curso), nós estávamos um pouco insatisfeitos com o mercado de trabalho e queríamos criar uma empresa grande e que tivesse impacto no mundo geral. O Fernando tinha acabado de viajar para Chicago, e por lá, ele viu um modelo de negócio parecido com o nosso atual. Ele trouxe essa ideia, porque aqui no Brasil, o food service de alimentos ainda era rudimentar. esse mercado começando a crescer. Mas havia muitas uma ou duas

traziam um pouco do conceito. Ao trabalhar o modelo de negócio, percebemos que atendia aos nossos propósitos, e ainda, permitiria que a gente empreendesse. Investimos trinta mil reais e demoramos seis meses com os planejamentos, como: questões estruturais, operações, contador e toda a burocracia para a abertura de empresa. O desenvolvimento da marca foi elaborado por uma agência de amigos nossos, onde conseguimos um duplo benefício: forte parceria e um preço muito bom. Por fim, definimos o cardápio. Iniciamos em novembro de 2015 e por volta de abril de 2016 já estávamos bem estruturados. No dia 11 de abril de 2016, fizemos as primeiras vendas e foi quando nós realmente

| Gestão

abrimos para o público. E foi mais ou menos assim que surgiu nossa empresa, esse foi o nosso início.

RR: Quais são os desafios que vocês enfrentaram quando entraram no mercado de marmitas?

Jônatas: Não tivemos, necessariamente, desafios para entrar no mercado, porque principalmente o mercado de e-commerce é um mercado que existe zero barreira para o início da atividade. Começamos majoritariamente no e-commerce, porque bastava ter um site, e fomos aprimorando para que ele atingisse as pessoas. As maiores dificuldades

que nós enfrentamos foram:

primeiro ninguém cozinhava, logo, precisávamos que uma pessoa que cozinhasse; depois precisávamos de uma cozinha industrial para atender a demanda. Conforme as vendas foram crescendo,

geramos um pouco de caixa com as vendas e daí partimos para uma cozinha industrial. Esbarramos um pouco com a falta de expertise. Questões relacionadas à logística e produção foram ficando mais complexas à medida que o negócio foi evoluindo.

Analisando a logística para fornecer nossos produtos, ainda dependemos muito de transporte de rua, e como os nossos produtos são congelados há um custo maior. Somado a questão do forte trânsito na capital. Então começamos a discutir: como podemos contornar esta situação?

Não pensamos nessas dificuldades no começo, e novos questionamentos fizeram com que evoluíssemos a Beleaf.



3. Marmitas. Fonte: Arquivo de imagens da Beleaf.

| Gestão

Passamos a refletir, e nos concentramos em resolver alguns pontos cruciais do negócio, como: adequar a necessidade do cliente de praticidade no nosso produto, que é uma marmitinha de comida saudável congelada, para que a pessoa tenha praticidade na hora de comer.

Sobre a praticidade; ela tem que estar presente não só na área de comer, mas no processo como um todo. Na compra; entrar no site; receber; pagar; e consumir. O plano é que o serviço de delivery juntamente com o plano de assinatura auxiliem na fidelização do cliente.

No começo entregávamos apenas aos domingos, porque é o dia que tem menos trânsito. Achamos um entregador, que não era exclusivamente nosso, mas conseguimos que ele entregasse apenas as marmitas Beleaf aos domingos. Então no começo essas foram as maiores dificuldades.

RR: Qual é o diferencial da Beleaf? O que a diferencia das empresas do mesmo ramo?

Jônatas: *É bastante interessante essa questão de diferencial, porque a gente tem uma série de players que estão começando a brilhar nesse mercado e a competir com a gente, só que o nosso modelo de negócio, é um pouco diferenciado e o produto também. Estamos no mercado de e-commerce de comida congelada vegana. E-commerce de comida congelada é o mercado, só que o nosso diferencial é que somos 100% vegan, então somos 100% vegetal. Hoje com o crescimento desse mercado, praticamente todas as empresas do ramo têm a opção vegana ou vegetariana, mas o nosso cardápio é exclusivamente vegano, ou seja, sem nenhum tipo de proteína animal.*

Nosso modelo também é um diferencial porque busca trazer facilidade e opção para o cliente, que pode fazer uma compra pontual com algum produto ou pode fazer um dos pacotes que nós temos ou ainda, pode fazer uma assinatura.



4. Marmitas. Fonte: Banco de imagens da Beleaf.

RR: Como funciona o plano de assinatura da Beleaf?

Jônatas: *Na assinatura, o cliente pode escolher receber o que ele quiser, na quantidade mínima de três opções por semana.*

| Gestão

Então, por exemplo, se você quiser fazer uma assinatura de 3 por semana, é só acessar, escolher os pratos da primeira semana, outro diferencial também: toda semana trocamos o cardápio, então ele é rotativo. Então você entra e escolhe os primeiros para a primeira semana, faz a assinatura, fecha no checkout, e aí na semana que vem você acessa para escolher os outros três novos e se você não escolher nós enviamos uma seleção da quantidade de pratos que tem na sua assinatura. Se você pediu três, mandamos três pratos que escolhemos para você, caso você não escolha. Esses são alguns diferenciais.

Outro diferencial é a questão de dar preferência para insumos orgânicos. Na verdade, nós damos preferência ao insumo orgânico, mas nem sempre é possível utilizá-lo. Isso acontece porque a cadeia de orgânicos, aqui no Brasil, ainda é muito rudimentar, então só quem produz orgânicos são os pequenos produtores que, na maioria das vezes, não possui estrutura e planejamento como o grande produtor. A

existe
pequeno
planta e
sabe



5. Anúncio. Fonte: Banco de imagens da Beleaf.

dificuldade
porque o
produtor só
vende, não

necessariamente a safra, quando vai poder entregar, quanto vai vender, como o grande produtor.

Além disso, existe a dificuldade em fidelizar produtores orgânicos, tem alguns que são mais regulares, por exemplo: a gente tem um negócio onde todo cogumelo usado é orgânico, porque o nosso produtor de cogumelos orgânicos já é bem estruturado, ele sabe o quanto produz e sempre entrega. Só que tem alguns produtos que você não acha, por exemplo, alguns grãos que são muito difíceis de achar orgânico ou ainda, são muito caros e se estourar o custo do produto e não dá para adotar também. Mas a gente dá essa preferência, sempre que possível.

RR: Quais canais são atendidos?

Jônatas: Estamos entrando numa estratégia multicanal e eu posso falar um pouco para você sobre ela. Além de continuar no canal de e-commerce, abriremos na primeira quinzena de outubro, exclusivamente pela Rappi, o delivery quente. Outro canal que pretendemos entrar até o final do ano é o varejo, é a fase final,

| Gestão

vamos para mercados. A ideia é iniciarmos no varejo Premium primeiro, como os empórios Santa Luzia e Santa Márcia e depois queremos escalabilizar - desenvolver o processo para o atendimento de altas demandas.

Está no planejamento também abrir novos centros de distribuição em outras cidades e estado. Acredito que o próximo lugar seja o Rio de Janeiro. Mas não é uma nova sede, só um centro de distribuição mesmo, sem uma sala de marca, sem cheia de cara e



6. Marmitas. Fonte: Banco de imagens da Beleaf.

congeladores, a ideia é produzir em São Paulo e levar para lá. Lá só teria uma pessoa para administrar as entregas, rotas e motoboys.

RR: Então, a produção se concentra apenas em São Paulo?

Jônatas: Sim, porque temos a cozinha central aqui. E lá fica só um Centro de Distribuição. E a compra pelo site.

RR: Qual é validade da marmita Beleaf?

Jônatas: Ela tem o shelf-life de 3 meses congelada. Então ela sairia daqui congelada, entraria num carro com refrigeração, seguindo direto para o freezer no destino. Isso demora um dia, para tirar daqui e levar lá. Nesse caso, como estamos com a produção adiantada, podemos ter simultaneamente os mesmo pratos aqui em São Paulo e no Rio de Janeiro.

| Gestão

RR: As embalagens das marmitas Beleaf estão sendo repaginadas. Qual é a razão? *ele mostrou as embalagens antigas (VeganJá) e falou das novas*

Jônatas: *Como pensamos na expansão de portfólio, as embalagens da comida no online sempre serão essas que utilizamos atualmente. Elas têm um ponto muito positivo: são biodegradáveis, uma grande parte delas, aproximadamente 90%, porque são de papel cartão, então é celulose basicamente. Ela tem um filme de PVC que é só por dentro que impermeabiliza para a comida não vazar e/ou molhar a embalagem. A embalagem do on line vai ser essa. A do varejo será envolvida por uma caixa, com a tampa diferente, para a pessoa tirar a tampa, colocar no forno e poder comer nela mesmo. E aí depois ela pode jogar fora. A praticidade é boa, porque a pessoa nem suja a louça dela. Ou seja, vai ter uma caixa por fora e as caixinhas por dentro. Eu acho que é muita caixa, mas é uma exigência para ser comercializada no varejo.*

RR: Vocês abriram a empresa para investidores. Como ocorreu essa mudança? Vocês foram atrás deles ou eles de vocês?

Jônatas: *Isso foi muito interessante, nós estamos aqui no escritório da Rise, que é a Venture Builder, eles estão conosco nesse processo porque são um pessoal de consultoria e um banco de investimentos que trabalhou muito tempo nesse mercado.*

O que eles fazem: buscam negócios que tenham impacto socioambiental positivo e que tenha retorno financeiro também para plugar pessoa, inteligência de processos, gestão da empresa e atrair capital também, a partir de capital. Como nos encontramos foi muito inusitado, nem a gente estava buscando-os e nem eles estavam buscando a gente. Obviamente o trabalho deles é prospectar esse tipo de empresas e quando nos conhecemos, estávamos buscando uma cozinha para comprar. Porque trabalhamos muito tempo num lugar que era um co-work de cozinha. Alugávamos a cozinha industrial por diária. Ficamos lá durante um tempo e na procura de uma cozinha para comprar. O Pedro, que é o fundador da Rise Ventures, tinha uma cozinha industrial para vender, ele encontrou o Fernando para ver a cotação da cozinha e começou a negociação, foi quando eles conversaram sobre os negócios. E aí ficamos namorando durante 6 meses, porque o processo de admissão é um pouco longo, eles fazem um diagnóstico da empresa, das pessoas, dos processos, áreas e tudo mais. Depois de fechar sociedade com eles, eles fazem captação de recursos com investidores de fora, que podem ser pessoas físicas.

| Gestão

Quando recebemos a primeira rodada de captação, a gente captou 733 mil reais no primeiro ano de 3 pessoas físicas, três investidores. Estamos fazendo uma segunda rodada por crowd para captar R\$ 1.440.000,00. E conversamos com fundos de investimentos também, só que aí dependendo do fundo eles podem investir em uma série de cotas, tem vários tamanhos de investimentos. Tem investimento semente, que é de 200 a 500 mil reais, e tem outros vários tipos de investimentos.

RR: Qual a principal meta a ser alcançada nos próximos anos com o capital de investidores?

Jônatas: *Quando começamos o projeto com a Rise, fizemos o business Plan do negócio inteiro, com a ideia de projetar quanto temos de perspectiva de crescimento de acordo com as premissas de entrada de cada canal que queremos. Projetamos isso para uma primeira rodada de investimento, na qual a empresa precisava de 1.440.000,00 reais para crescer durante esses primeiros 5 anos. Só que obviamente o plano é muito diferente da realidade. A gente projeta uma coisa e aí acontece muita coisa boa e muita coisa ruim desde a projeção do plano. Mas falando em questão de faturamento, é assim: começamos a captar em 2018, a primeira rodada fechamos no primeiro semestre. A segunda rodada, pretendemos fechar até o final de outubro. E a partir daí, com R\$ 1.440.000,00 no capital na empresa, trabalharemos durante 5 anos e em 2022 fecharemos com faturamento de R\$7.980.000,00.*

RR: O que caracteriza o modelo de gestão da Beleaf? e quais foram os avanços após a parceria com a Rise Ventures?

Jônatas: *No começo, a gestão era muito rudimentar.*

Trabalhávamos por aptidão, obviedade. Eu atuava, e ainda atuo, com Marketing Digital, confeccionando o site e as ações de publicidade online, sendo o único que não trocou de área. Mas basicamente temos 3 cores: Gestão geral, envolvendo a parte financeira, pessoas, etc.



7. Imagem ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

| Gestão

Vendas, com marketing e e-commerce, por exemplo. E a produção das comidas com todas as etapas pertinentes ao processo como: compras e gestão de fornecedores. De um modo geral, toda empresa que produz, precisa também vender. Nesse sentido, fico com a questão de marketing



8. Foto ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

e vendas enquanto o Fernando, por ser um cara muito ativo, atuava na resolução de problemas, atuando em diversas áreas. Para resolver as buchas, ele fazia. E o Fábio, no começo, ficou com o financeiro e compras. A gente ia com o carro do Fernando no pátio do Pari e enchia o carro de cenoura, deixando-o todo rebaixado com brócolis saindo pela janela. Nossa, era horrível!

A nossa chefe de cozinha era quem demandava. A gente tentava fazer umas contas por alto, mas errava tudo, sobrando ou às vezes faltando comida. Tinha que sair correndo no mercado para comprar mais porque tinha acabado e não ia dar para continuar a produção. Era complicadíssimo. Hoje em dia, com a entrada da Rise, a nossa gestão melhorou, pois eles são especialistas nessa área, principalmente na questão financeira. Atualmente somos uma empresa pequena com gestão de empresa grande, principalmente pelo fato de eles terem trazido para a gente a ideia de uma reunião de governança quinzenal.

Durante o Business Plan para chegarmos até 2022 com 7,8 milhões de faturamento, definimos que a empresa terá uma série de pilares e cada um precisará evoluir para chegar ao objetivo. Obviamente há uma prioridade de execução. Nessa gestão de governança observamos o status de todos os projetos e áreas (a minha área pode estar tocando 3 projetos, a área de compras pode estar com 2, etc) e em seguida se reúne para apurar o resultado financeiro da empresa, os desempenhos da última quinzena, a projeção de caixa, projeção de vendas, etc. Vemos também os status de todos esses projetos no tocante ao andamento e toma decisões importantes em conjunto. Isso gera uma cultura de comprometimento com o resultado, porque todo mundo está ali, focado em ver o que está acontecendo de fato na empresa. Isso evita que o negócio "degringole", a ponto de um dia nos perguntarmos "Nossa, o que aconteceu? Como aconteceu isso?!". Por exemplo, aprendemos muito com a Rise a respeito do recrutamento, que é uma coisa essencial. Recrutar pessoas que sejam capacitadas e que sejam

| Gestão

boas para fazer aquele trabalho e que também tenham congruência com a cultura da empresa. Pois somos uma empresa de cultura forte. Então você precisa ter pessoas que se adequam com essa cultura. Isso faz toda diferença também.

Então somos nós e os departamentos. Departamento de Marketing, que somos eu, uma colaboradora que está me ajudando e mais um estagiário de marketing que eu vou contratar agora (vou até divulgar na EPPEN). Departamento de Produção, cozinha e compras. Cada departamento tem as suas reuniões para se organizarem, se alinharem principalmente de maneira tática a respeito de como vai ser os próximos dias, etc. Hoje estamos mais organizados. Ainda há muito para onde crescer, principalmente porque os departamentos são muito enxutos, então com pouca gente comunicação é bem mais fluida. Acredito que na maneira em que formos crescendo, teremos muito mais desafios, mas hoje está bem legal assim.

RR: Como é feita a retenção e prospecção de clientes? Existe algum plano de marketing?

Jônatas:

Trabalhamos mais ou menos nesta forma: como

estamos abrindo outros canais de comunicação agora, a gente tem uma estratégia de marketing de e-commerce padrão. Padrão que eu digo é uma estratégia relativamente boa. Como que se geralmente trabalha marketing digital: Através de uma estratégia chamada "Jornada do Consumidor", você já deve ter ouvido falar disso. Isso quer dizer que o consumidor tem vários estágios de relacionamento com a marca. São eles: o estágio de Descoberta; quando ele ainda não conhece sua marca. Estágio da Consideração; momento no qual ele conhece a marca e está considerando entre ela e outras, ou entre seu produto e outro, ou tipo de serviço e outros tipos de serviço, que podem ajudar ele em alguma questão específica. Estágio da Decisão; no qual o consumidor vai tomar a decisão de compra dele. E por último, estágio da Retenção; onde o consumidor já comprou o seu produto e você vai trabalhar para que ele continue comprando e se fidelize.



9. Foto ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

| Gestão

Obviamente isso é um funil, então para o estágio de descoberta você tem mais gente, na consideração há um pouquinho menos, na decisão menos ainda e na retenção têm-se poucas ou uma pessoa. Então, você vai perdendo gente. Estratégia de funil ou. Funnel Marketing. E para cada uma dessas etapas, existe uma estratégia específica, guiada por perguntas do tipo: "Como vou fazer para que a minha empresa seja descoberta por outras pessoas?" ou então "Como fazer com que as pessoas que já conhecem vejam benefícios na Beleaf que eles não vêem no concorrente?". No estágio de consideração, por exemplo, nos questionamos: Qual benefício da Beleaf será

apresentado para que as pessoas considerem o uso da empresa ao invés de comer no restaurante ou de comer comida congelada, por exemplo. Já no estágio da decisão, questiona-se o que fazer para que o cliente decida entrar no site e realizar uma



10. Foto ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

comprar na hora. E para os meus clientes, a pergunta seria "O que farei para encantar esse cara, fazendo com que ele compre mais vezes e se fidelize de verdade?". Esses são tipos de perguntas que a gente tem que se fazer no momento de criar as estratégias. Na realidade, dá para fazer uma série de perguntas para você, para outras pessoas, pesquisa em cliente, etc. E você terá para cada etapa um tipo de mensagem ou palavra chave. São coisas que você tem que usar na comunicação, naquele momento específico. E aí, o que você faz? Já tem isso, pega isso e distribui entre canais, etc. Por exemplo, eu tenho o Google. É um canal para e-commerce, óbvio, uma vez que as pessoas pesquisam nele. E aí se questiona que tipo de palavra chave eu vou usar na descoberta, que tipo de palavra

| Gestão

chave eu vou usar na consideração e na decisão ou então, qual conjunto de palavra melhor se adequa a cada rede social, etc. O bom do marketing digital é que dá para você fazer isso muito bem-feitinho, diferentemente do Marketing normal, em que você não tem o menor controle. Você coloca um outdoor e reza.



11. Foto ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

RR: Sua formação acadêmica contribuiu para seu propósito de vida virasse um negócio com impacto na vida de outras pessoas?

Jônatas: *A formação acadêmica ajudou, porque obviamente nós 3 fizemos administração de empresas e aprendemos uma série de fundamentos que precisávamos para gerenciar com eficiência uma empresa. Refleti sobre o que fazer com a minha formação acadêmica e conhecimento adquirido. Trabalhar em algo adequado às minhas crenças e aos meus valores pessoais. Eu poderia usar a minha*



12. Foto ilustrativa. Fonte: Banco de Imagens free da Internet.

formação montando um negócio sem nenhuma consciência social e ambiental, impactando negativamente no meio. Poderia focar apenas na lucratividade e em ganhar dinheiro ou ainda, aproveitar a minha formação acadêmica e criar um modelo de negócio que eu acredito que vai fazer o bem. Eu escolhi a segunda opção.

RR: Como você enxerga a Beleaf no futuro?

Jônatas: *O nosso objetivo é desenvolver e solidificar todos os departamentos da Beleaf e deixar os processos consolidados. Deixar tudo pronto para que o trabalho seja feito sem a nossa presença física. Ampliar o alcance geográfico para que a empresa esteja presente no Brasil inteiro. Não temos plano internacional ainda, o foco está na ampliação da rede de distribuição no varejo em São Paulo, seguido da cobertura regional e de oito capitais, as mais expressivas em vendas. ■*