

## MINICASO

# Sucos ‘do bem’ e Seu Modelo de Negócio: Manter ou Mudar Com o Crescimento?

**Marco Antonio Silva de Castro**

*Professor Associado II da Fatec Ourinhos  
Responsável pelo NEGEA*

**Gilmara Bruschi Santos**

*Professora Associada I da Fatec Ourinhos*

**Versão Preliminar – Dez. 2013**

*Caso de Ensino*

**Área Principal:**

Administração ► empreendedorismo ► modelos de negócios

**Setor Abordado:**

Agronegócios ► agroindústrias alimentares ► bebidas ► sucos prontos

**Organização Foco:**

Sucos ‘do bem’

**Principais Tópicos Teóricos Abordados:**

- Empreendedorismo
- Modelo de Negócios
- Estratégias de Marketing

**Resumo**

Este caso descreve a trajetória da Sucos ‘do bem’ e o seu modelo de negócio inovador no mercado de sucos prontos. Mostra que, com o crescimento da empresa, o seu modelo de negócio é posto à prova. Características essenciais da organização podem não se ajustar a um maior tamanho e a uma presença nacional.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Estratégia de marketing. Posicionamento. Sucos prontos. Canvas.

## Introdução

“Não quero ser uma Microsoft. Minha referência é a Apple”, declarou em uma entrevista o empreendedor Marcos Leta, fundador e único proprietário da empresa de sucos prontos ‘do bem’. Para o carioca, o mercado de sucos pode e deve ser mudado em direção a bebidas mais naturais, sem conservantes, aromatizantes ou outros aditivos químicos. Assim como a gigante americana da tecnologia, Leta também acredita na inovação e em diferenciais que proporcionem um maior valor ao consumidor. Seu objetivo é transformar o mundo atual das bebidas. A Sucos ‘do bem’, em letras minúsculas mesmo, aposta em “bebidas verdadeiras”, como diz seu slogan. Ela vai contra as grandes multinacionais que fabricam bebidas similares, mas com muita água, açúcar e aditivos químicos.

Com perfil arrojado e anticonvencional, a empresa vem crescendo a partir do Rio de Janeiro, onde foi fundada por Leta e possui sua sede, e tem conseguido aos poucos a atenção da mídia, do varejo e do consumidor. Com cerca de 110 colaboradores diretos e indiretos, ela comercializa 9 sabores de sucos em embalagens Tetra Pak de 200 ml e 1 litro. A expectativa da empresa é faturar R\$ 180 milhões em 2016, um valor considerável para uma empresa enxuta e com pouco tempo de existência.

Marcos Leta surfa na tendência de alimentos mais saudáveis e naturais e aposta em bebidas prontas *premium* com um preço cerca de 40% superior aos dos néctares. Seu modelo de negócio envolve características diferentes das outras empresas concorrentes e tem se mostrado bem sucedido até aqui. A questão é se o modelo de negócio criado poderá sustentar o crescimento da empresa ou se ele terá de ser modificado a fim de adaptar a Sucos ‘do bem’ de uma exploradora de nicho de mercado para um *player* significativo do setor.

## A Origem da Sucos ‘do bem’

A empresa surgiu de uma questão bastante prática. Seu fundador, um administrador de formação e que estagiava no mercado financeiro, era grande fã de sucos naturais. Uma noite, ao visitar sua casa de sucos preferida na zona sul do Rio de Janeiro, ele pensou se não seria possível produzir sucos naturais em caixinha. Mas para isso ele logo descobriu que seria necessária uma tecnologia específica. Em geral, os sucos de frutas precisam de aditivos químicos diversos para ser comercializados.

Pensando nisso, Leta viajou o mundo por 2 meses em busca de informações sobre tecnologias de processamento e embalagens de sucos naturais. Ao voltar, em 2007, vendeu seu apartamento e seu carro, conseguiu alguns empréstimos de familiares e amigos e então investiu em 2 máquinas de processamento de sucos. Alocou-as em 2 fazendas parceiras no estado do Rio de Janeiro e conseguiu colocar seus produtos em uma rede de supermercados carioca. Foi o começo da empresa formada por “jovens cansados da mesmice”, como eles mesmos se definem em seu *website*.

## Fornecedores e Tecnologia de Processamento e Envase

Já em meados de 2012 a empresa contava com cerca de 12 fazendas fornecedoras de frutas situadas no interior de São Paulo e do Rio Grande do Sul. O processo de controle de qualidade nas fazendas parceiras inclui a inspeção das frutas em termos de aspecto, dulçor e maturidade. O processamento das frutas é feito na própria propriedade rural e então o suco refrigerado mantido a vácuo é levado para o envase centralizado em Guarulhos (SP).

No começo, a 'do bem' envasava seu suco em garrafas PET, mas isso fazia com o que o prazo de validade do produto fosse de apenas 15 dias. O suco chegava ao varejo após 10 dias do envase, sobrando apenas 5 dias para venda e consumo da bebida. Isso levou o empresário a perder muito dinheiro, segundo ele mesmo reconhece. Após uma parceria com a Tetra Pak, que o procurou em 2009, o suco passou a ser envasado a vácuo em caixinhas e o prazo de validade estendeu-se para 4 meses. Mas para isso foram necessários vários meses de pesquisas e testes a fim de solucionar o problema de como engarrafar sucos naturais sem conservantes, aromatizantes e outros "antes", como costumam dizer na 'do bem', mas mantendo o sabor natural da fruta.

## O Mercado Brasileiro de Sucos Prontos

Apenas no primeiro semestre de 2013, o mercado de sucos prontos movimentou cerca de R\$ 1,7 bilhão, sendo consumidos 367 milhões de litros. Esses números representam ainda um aumento de 9,8% em litros e 15,7% em faturamento do setor em relação ao primeiro semestre de 2012. Apesar dos dados francamente favoráveis, o negócio é relativamente concentrado. Grandes fabricantes detêm cerca de 60% do mercado, segundo dados da empresa de pesquisa de mercado Nielsen.

A categoria de sucos prontos vem chamando ainda a atenção de novas empresas. A Natural One, Uulalá e Juxx são exemplos de concorrentes que buscam os mesmos diferenciais. Todas elas apostam nos apelos de produtos mais saudáveis dos sucos naturais contra os néctares, as bebidas mistas e os sucos concentrados. Elas desafiam multinacionais como a Coca-Cola, dona da Sucos Del Valle Mais, surgida da união da Sucos Del Valle e da Sucos Mais, ambas adquiridas pela companhia americana em 2006 e 2005, respectivamente.

Leta considera o refrigerante o seu maior concorrente. Mas os concorrentes indiretos ou substitutos são muitos, desde refrescos a bebidas mistas diversas. E há outras grandes empresas arriscando-se nos sucos naturais. A rede de cafeterias Starbucks, por exemplo, anunciou investimentos nos EUA em uma empresa de sucos frescos prensados a frio, uma tecnologia em ascensão.

## Posicionamento de Mercado e Filosofia de Trabalho da Sucos 'do bem'

A 'do bem' se destaca por projetar uma personalidade bastante clara, com uma comunicação despojada tanto em suas embalagens quanto em seu *website*. As embalagens são diferenciadas pela simplicidade em relação às dos concorrentes, sem fotos de frutas, e contêm textos bem-humorados. O posicionamento de mercado é bastante claro, de uma empresa feita de "jovens cansados da mesmice" oferecendo uma alternativa mais natural contra a artificialidade dos produtos concorrentes, principalmente aqueles de multinacionais pouco criativas e inovadoras. O seu fundador, entretanto, sabe que seus produtos, ainda que possam atingir volumes de comercialização dignos de consideração, nunca terá a mesma venda dos produtos mais artificiais e baratos da concorrência. As bebidas da 'do bem' se direcionam a um nicho específico e não a um mercado de massa.

A comunicação simples e direta possui um tom divertido e é claramente direcionada aos jovens. Além de oferecer contato por telefone, carta e *e-mail*, a empresa também está presente no Facebook, Orkut, Instagram, Flickr, Youtube e Twitter, mídias sociais onde concentra seus esforços de comunicação. A empresa diz abominar as respostas automáticas ou impersonalizadas das grandes corporações aos seus consumidores e aposta na atenção individualizada e verdadeira, a fim de criar um vínculo afetivo com seus clientes. O objetivo é claramente o de criar "advogados" da marca, e não apenas clientes fiéis.

A publicidade é outra ferramenta que a empresa tem sabido angariar. Marcos Leta e a 'do bem' costumam aparecer em muitas reportagens e *blogs*, conquistando mídia espontânea que contribui para a visibilidade da marca. Mas reforça ainda que, além da marca, ele busca propagar também os benefícios reais das bebidas que vende como forma de conscientizar os consumidores para os seus diferenciais. De fato, os consumidores brasileiros parecem não saber ainda distinguir claramente um néctar de um suco de frutas natural. E grandes empresas podem estar apostando nessa ignorância para oferecer bebidas apenas aparentemente naturais, mas que, na verdade, contêm muita água, açúcar, aditivos químicos e pouca fruta.

O *website* da organização é enxuto, direto e comunica muito bem o posicionamento de mercado e a personalidade da empresa. Já a logomarca possui uma pequena asa, sem sofisticação, mas que indica leveza e movimento. Desenhos simples e monocromia também ajudam a transmitir o ar despojado da personalidade da empresa em toda a sua comunicação. E ela criou ainda o "frutomóvel", um carro todo personalizado com a comunicação da empresa que circula pelas ruas e praias do Rio de Janeiro para ajudar na degustação e promoção dos sucos. Pode se perceber que o desenvolvimento da marca é uma tarefa que a 'do bem' parece realizar diligentemente e com sucesso, apesar de não atingir ainda um grande público.

Marcos Leta imprimiu à 'do bem' uma política de trabalho também simples e despojada. Os novos colaboradores são incentivados a pendurar nas paredes do escritório da empresa na zona sul carioca algum objeto que não gostavam do emprego anterior. Leta emoldurou e pendurou uma gravata listrada, mas há também 1 crachá, uma foto do ex-chefe e até um uniforme. Às sextas-feiras os colaboradores podem ir de Havaianas, se quiserem. É o Havaianas Day, uma versão do Casual Day das empresas mais "sérias".

Entre os colaboradores estão amigos de infância e colegas de faculdade do jovem empreendedor. Ele adota a filosofia de "família" em contraponto à ideia de empresa. A relação com a natureza e a proximidade com os clientes são outros fatores relevantes a serem considerados no jeito 'do bem' de administrar uma empresa.

## Expansão

A primeira rede varejista em que a 'do bem' conseguiu colocar seu produto veio por meio de uma proposta de Marcos Leta. Ele sugeriu que os diretores da empresa fizessem um teste cego de seu produto com o de concorrentes. Os diretores da cadeia de supermercados preferiram o produto da 'do bem' e assim a marca passou a ser vendida no varejo carioca.

Em dezembro de 2013, por sua vez, a empresa já tinha uma distribuição significativa e estava presente em redes varejistas como Mambo, Zaffari, St. Marché, Zona Sul e Casa Santa Luzia. A marca, que já estava presente nos supermercados Pão de Açúcar do Rio de Janeiro, passou a ser distribuída também nas lojas Pão de Açúcar do estado de São Paulo e deveria desembarcar nas unidades do Centro Oeste e do Nordeste do país. A organização parece não ter muita pressa de crescer, haja vista o crescimento relativamente lento de sua distribuição. Não é possível diagnosticar se o crescimento é detido por falta de uma maior produção e se é a distribuição o gargalo da empresa.

Com 110 colaboradores diretos e indiretos, no final de 2013 a 'do bem' oferecia ao mercado 9 sabores em embalagens Tetra Pak tanto de 200 ml quanto de 1 litro. E estavam previstos mais lançamentos. Além de sucos de frutas, a empresa se arrisca ainda em água de coco, chá mate com limão, sucos mistos e limonada. Seguiu também a tendência dos sucos desintoxicadores, com o

lançamento do Detox Monstro. Outros produtos, que não bebidas, não parecem estar no radar da empresa, pelo menos por enquanto.

## Modelo de Negócios

O empreendedor Marcos Leta criou uma empresa inovadora em seu mercado, que segue tendências inequívocas e tem conseguido sucesso em termos de crescimento e faturamento. O modelo de negócio da 'do bem' tem funcionado com êxito até aqui. Mas ela está começando a chamar a atenção da concorrência e a crescer de verdade. E os planos do empreendedor são ambiciosos. Ele pretende dobrar o número de pontos de venda e também o seu faturamento. A meta de distribuição para 2014 é estar presente no Brasil inteiro, atingindo 20 mil pontos de venda. Já o faturamento almejado para 2016 se situa em R\$ 180 milhões.

Por outro lado, Leta parece não se deixar levar pela ideia de aceitar sócios via fundos de investimento. Para ele, "*Fundo traz dinheiro, mas nem sempre capital intelectual*". Ele insiste em ser o único proprietário. Mas a empresa poderá suportar o crescimento sem o aporte de capital? O seu modelo de negócio atual poderá sustentar uma empresa de porte superior, com possibilidade de se tornar um *player* significativo do setor?

### EXERCÍCIO DO CASO

#### **Descrição do Modelo de Negócio da Sucos 'do bem'**

Descreva o modelo de negócio da Sucos 'do bem'. Para isso, use os 9 elementos do modelo Canvas mostrados a seguir. Seja breve, conciso e direto na descrição de cada item.

##### **1. Proposta de Valor**

Qual valor a 'do bem' está entregando aos seus clientes? Quais problemas a empresa está ajudando a resolver? Quais necessidades dos consumidores a empresa busca satisfazer?

Descrição:

##### **2. Segmentos de Clientes**

Quem são os consumidores mais importantes da 'do bem'? Para quem a empresa está criando valor?

Descrição:

##### **3. Canais**

Quais canais de distribuição, venda e comunicação a empresa utiliza para entregar sua proposta de valor aos clientes?

Descrição:

##### **4. Relacionamento com Clientes**

Que tipo de relacionamento a empresa estabeleceu com os seus clientes? Como ela interage com eles?

Descrição:

##### **5. Fontes de Receitas**

Quais são as fontes de receita da empresa?

Descrição:

### **6. Recursos Chave**

Quais recursos (físicos, financeiros, intelectuais, humanos) são necessários para o modelo de negócio da 'do bem' funcionar?

Descrição:

### **7. Atividades Chave**

Quais as atividades mais importantes que a empresa deve realizar para fazer funcionar o seu modelo de negócio?

Descrição:

### **8. Parceiros Chave**

Quais são os principais fornecedores e outros parceiros necessários para fazer funcionar o modelo de negócio da empresa? Quais atividades essenciais eles executam? Que recursos essenciais são adquiridos dos parceiros chave?

Descrição:

### **9. Estrutura de Custo**

Quais são os custos mais importantes do modelo de negócio da empresa? Quais recursos e atividades são os mais caros?

Descrição:

## **QUESTÕES SUGERIDAS DO CASO**

- 1. Quais são as vantagens competitivas da Sucos 'do bem' que contribuem para o sucesso dela no mercado?**
- 2. Quais são os pontos fracos da empresa e quais ameaças advindas do ambiente externo a 'do bem' enfrenta?**
- 3. A Sucos 'do bem' deveria mudar o seu modelo de negócio para se ajustar ao crescimento ou deveria mantê-lo porque é justamente o que permite e impulsiona o crescimento da empresa? Justifique a sua resposta.**
- 4. Quais as principais diferenças entre o modelo de negócio da Sucos Del Valle Mais e a Sucos 'do bem'? Você seria capaz de identificá-las?**
- 5. Se você acha que a empresa deveria modificar o seu modelo de negócio, quais itens a empresa deveria mudar e como?**
- 6. A empresa deveria buscar investidores para sustentar o seu crescimento? Se a resposta for sim, quais tipos de investidores seriam melhores e como eles poderiam ajudar? Justifique a sua resposta?**

## Fontes Consultadas Para a Elaboração deste Caso de Ensino

ABIR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS INDÚSTRIAS DE REFRIGERANTES E DE BEBIDAS NÃO ALCOÓLICAS. Disponível em: <<http://abir.org.br>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

BACCI, Juliana. Empresário carioca investe na produção sustentável de sucos de frutas. **Pequenas Empresas & Grandes Negócios**, São Paulo, 2 ago. 2008. Disponível em: <[http://revistapegn.globo.com/Revista/ Common/0,, EMI253964-17180,00-EMPRESARIO+CARIOCA+INVESTE+NA+PRODUCAO+SUSTENTAVEL+DE+SUCOS+D E+FRUTAS.html](http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,EMI253964-17180,00-EMPRESARIO+CARIOCA+INVESTE+NA+PRODUCAO+SUSTENTAVEL+DE+SUCOS+D E+FRUTAS.html)>. Acesso em: 28 nov. 2013.

BEZERRA, Paula. US\$ 70 milhões: é quanto a Starbucks investiu em...sucos. **Exame.com**, São Paulo, 9 out. 2013. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/us-70-milhoes-e-quanto-a-starbucks-ja-investiu-em-sucos>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

BORLINA FILHO, Venceslau. Ex-estagiário troca gravata por suco de caixinha. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 ago. 2012. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/1143593-ex-estagiario-troca-gravata-por-suco-de-caixinha.shtml>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

UNOPAR. Coordenação do Curso de Marketing e Propaganda. **Uma empresa Do Bem – estudo de caso da sucos Do Bem**. Disponível em: <[http://www.salesianolins.br/areaacademica/materiais/posgraduacao/MBA\\_em\\_Gestao\\_Empresarial-2010/Gest%E3o%20de%20Marketing%20-%20Fundamentos/Estudo%20de%20Caso%20U ma%20Empresa%20Do%20Bem.pdf](http://www.salesianolins.br/areaacademica/materiais/posgraduacao/MBA_em_Gestao_Empresarial-2010/Gest%E3o%20de%20Marketing%20-%20Fundamentos/Estudo%20de%20Caso%20U ma%20Empresa%20Do%20Bem.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2013.

DO BEM. Disponível em: <<http://www.dobem.com>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

FERREIRA, Daniela Abrantes; FERREIRA, Lucelena Abrantes; MAYER, Verônica Feder. Sucos do bem: o desafio de crescer com a fruta na caixinha. **GV Casos - Revista Brasileira de Casos de Ensino em Administração**, São Paulo, vol. 2, n. 1, jan/jun 2002, doc. 1. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvcasos/article/view/3649/2546>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

FERREIRA, Daniela Abrantes; FERREIRA, Lucelena Abrantes; MAYER, Verônica Feder. Sucos do bem: o desafio de crescer com a fruta na caixinha. In: EnANPAD (Encontro da ANPAD), 35., 4 a 7 setembro de 2011, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos...** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad\\_2011/EPQ/2011\\_EPQ1360.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnANPAD/enanpad_2011/EPQ/2011_EPQ1360.pdf)>. Acesso em: 28 nov. 2013.

MARCONDES, Flávia. Suco copia mate com limão das praias do Rio para buscar sucesso. **UOL Economia**, São Paulo, 29 jan. 2013. Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2013/01/29/suco-copia-mate-com-limao-das-praias-do-rio-para-buscar-sucesso.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

TAMAMAR, Gisele. Empreendedores apostam no suco pronto saudável e (muito) lucrativo. **Estadão.com.br**, São Paulo, 30 out. 2013. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,empreendedores-apostam-no-suco-pronto-saudavel-e-muito-lucrativo,3589,0.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

TAMAMAR, Gisele. Marca de suco quer faturar R\$ 180 milhões. **Estadão.com.br**, São Paulo, 2 jul. 2013. Disponível em: <<http://pme.estadao.com.br/noticias/noticias,marca-de-suco-quer-faturar-r-180-milhoes-,3152,0.htm>>. Acesso em: 28 nov. 2013.

TERZIAN, Françoise. “Não quero ser uma Microsoft. Minha referência é a Apple”, diz Marcos Leta, da sucos do bem. **Forbes Brasil – Blog Françoise Terzian**, 9 set. 2013. Disponível em: <<http://forbesbrasil.br.msn.com/blogs/francoiseterzian/post.aspx?post=0d67333f-8c5c-4523-8f90-6a6529a39a4b>>. Acesso em: 28 nov. 2013.