

Roots to Go: Uma foodtech contemporânea

HEITOR DE VARGAS CAVALHEIRO NETO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

MARTA FABIANO SAMBIASE

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

O CASO

Roots to Go: Uma *foodtech* contemporânea

Este caso de ensino apresenta a história da criação da marca Roots to Go sob a ótica de um de seus fundadores, Felipe Dorf.

Formado em direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Felipe iniciou sua carreira profissional trabalhando em uma fundação onde tomava conta dos projetos sociais no Brasil e alguns no mundo. Em paralelo abriu um restaurante e a combinação entre o trabalho com alimento e o trabalho social gerou a ideia da Roots to Go.

Como surgiu a Roots to Go

A principal motivação de partir de uma prestação de serviço, o restaurante, para uma indústria, a marca Roots to Go, foi sua própria saúde. Depois de anos de vida normal no que toca a alimentação, Felipe descobriu uma intolerância ao trigo e ao leite. Como sempre gostou de tudo, inclusive *junk food*, não se contentava com os produtos saudáveis disponíveis no mercado brasileiro que eram sim saudáveis, mas não eram gostosos. Nessa busca de alternativas para comer algo natural e gostoso, durante uma de suas viagens pela fundação percebeu que esse tipo de alimento, saudável e gostoso, já existia e não se conformou em não encontrar nada no Brasil.

Tendo observado essa tendência fora do Brasil, Felipe foi particularmente impactado pelos chips de raízes, muitas delas brasileiras, que já existiam lá e eram naturais e gostosos, e isso deu origem à suas pesquisas, inicialmente fazendo testes em casa comprando as matérias-primas no sacolão mais próximo, explorando durante à noite o que poderia ser feito. Porém logo sua esposa começou com razão a reclamar da bagunça que encontrava na cozinha pela manhã. Depois de receber o ultimato ou ela ou os testes, Felipe achou por bem começar a fazer os testes no seu restaurante. Com a colaboração de três funcionários e durante a madrugada começou a fazer os testes de produto e os colocava no couvert do restaurante para observar a reação dos clientes. Com essa aprovação inicial Felipe percebeu que, se fosse levar o projeto a sério, teria que dar um passo mais ousado, e ele veio com a decisão de participar de uma feira nos Estados Unidos, e não como visitante, mas sim como expositor. Apertou daqui, apertou dali, comprou um espaço para stand na feira, uma passagem, produziu um lote de amostras e partiu rumo aos Estados Unidos. Não havia estrutura nenhuma, não havia CNPJ, Felipe estava sozinho, mas muito bem acompanhado de suas amostras, que foram um sucesso instantâneo.

Na época só havia no mercado a marca Terra Chips que ainda era pouco conhecida, então o produto tinha aquele frescor da novidade, fazendo crescer os olhos dos visitantes. Um dos visitantes que se interessou foi o representante da empresa Manischewitz, uma das maiores empresas de produtos Kosher do mundo com mais de 150 anos de tradição. Depois de experimentar o representante adorou e garantiu a Felipe que compraria um mix de raízes desde que feito dentro de certa especificação de produto, ao gosto do povo americano. Felipe saiu em pânico para telefonar para sua esposa pois um “maluco” queria comprar dois containers de chips de raízes brasileiras que não tinham local para serem produzidos.

De volta ao Brasil Felipe começou o trabalho de identificar fazendas e fábricas que poderiam fornecer a matéria-prima e produzir os produtos, enquanto ia duas vezes por semana à Fedex e mandava amostras ainda feitas no restaurante, para aprovação do cliente. Isso durou seis meses entre idas e vindas, o que fez Felipe virar pessoa conhecida pela equipe da Fedex. Finalmente chegaram ao produto ideal. A fábrica identificada foi uma quase artesanal na região de Ribeirão Preto, dentro de uma fazenda de mandioca, onde os próprios produtores montaram uma fábrica de chips. O dono da fábrica enviou as dimensões que a embalagem deveria ter e Felipe começou o desenvolvimento sozinho, qual seria o material que poderia dar uma validade de 12 meses e ainda servir de barreira para aguentar uma viagem até Nova York evitando a humidade. Nessas descobriu um dispositivo que injetava nitrogênio na embalagem que ajudava no processo e ainda não era usado no Brasil, e tudo tendo que começar do zero ligando para fornecedores para colocar pedido sem histórico de crédito ou outra referência. Com todo esse esforço finalmente o produto ficou pronto e foi despachado, com a marca do cliente que era Guiltless Gourmet, *vegetable chips*.

Quinze dias depois o cliente ligou e pediu mais dois containers.

Com a vida de pernas para o ar, com o restaurante dando trabalho, os chips começando uma jornada que parecia promissora, Felipe estava aflito. Para facilitar os amigos e clientes aqui no Brasil insistiam que ele deveria lançar o produto aqui. Aproveitando uma viagem para a Rússia que incluía uma parada de um dia em Nova York, Felipe ligou para seu amigo de infância Jonathan Grin, o Jony, que morava e trabalhava em um escritório de advocacia por lá e convidou para jantar. Papo vai papo vem, Jony se mostrou em busca de novos desafios profissionais e Felipe o convidou para voltar ao Brasil e, juntos, fundarem a empresa e lançarem uma marca de *snacks* saudáveis. Assim surgiu a Roots to Go.

Os primeiros anos

A combinação de novos insumos com novas tecnologias foi o segredo do início. Felipe e Jony praticamente viraram agricultores apoiando seus fornecedores no desenvolvimento das raízes brasileiras, assegurando a compra a preços mais estáveis do que os comprar nos centros de abastecimentos disponíveis.

A preocupação com a qualidade dos produtos, entendendo que o consumidor cada vez mais se interessa por todos os detalhes do alimento que estão comendo, desde a sua origem até sua composição, a marca passou a entregar produtos sem glúten, feitos com óleos vegetais e ingredientes selecionados sempre dentro da ótica da saúde mantendo um sabor gostoso, a marca começou a se conectar com o novo consumidor. Essa ideia pode ser resumida na frase em inglês *better for you* (melhor para você), um alimento que eleva o padrão de qualidade trazendo benefícios para a saúde do consumidor, dando-lhe segurança que está, naquela ocasião, fazendo o que é melhor para ele.

O modelo de negócio da Roots to Go se baseia na terceirização do cultivo da matéria-prima e da produção, apesar dos necessários envolvimento da empresa nesses processos para assegurar a proposta de valor da marca. Os sócios acreditam, porém, que, de fato a empresa seja uma empresa de marketing, com a construção de um portfólio de marcas que incluem além de Roots to Go as mais recentes e já introduzidas no mercado Vego, Popps e Tapiokitas.

Estes anos iniciais foram também marcados pela revolução das *foodtechs* que trouxeram em sua maioria, benefícios à saúde do consumidor, ao meio ambiente, e aos animais, reduzindo a participação animal na alimentação. Essa entrada de concorrentes é vista pelos fundadores como muito importante para o crescimento da categoria de produtos saudáveis, conscientizando os consumidores e até abrindo seções específicas para esse tipo de produtos nas gondolas de supermercados.

Com o sucesso da marca que chegou a estar presente em 15.000 pontos de venda no Brasil, chegou também à necessidade de se discutir com que recursos a marca iria contar para bancar o ritmo de crescimento almejado e que já estava em parte acontecendo. A forma mais rápida, econômica, e com a qual os sócios já estavam familiarizados, era a busca de um fundo de investimento em participações que estivesse interessado

A chegada do Fundo

Depois dos primeiros anos de muita luta, crescente presença no mercado e marca cada vez mais próxima dos consumidores, a Roots to Go começou a chamar a atenção do ecossistema de financiamento de organizações, mais especificamente os fundos de investimento em participações (FIPs). Em 2019 a Bela Vista Investimentos concluiu um processo de investimento na Roots to Go que visava dar sustentação ao crescimento e à exploração de todo o potencial da marca. Na opinião de Felipe o fundo enxergou na empresa a escalabilidade de um conceito pertinente à geração de consumidores que chega ao mercado, os millenium, o que a diferencia de muitas *foodtechs* do mercado que, apesar de ótimas ideias e produtos, nem sempre são escaláveis devido a margens baixas, necessidade de estrutura, ou mercado foco muito pequeno (nichadas).

Além disso os movimentos das grandes empresas de alimentos mostram o interesse pelo mercado de produtos saudáveis, porém na maioria das vezes suas marcas não têm as credenciais para convencer os consumidores desse novo mercado, pois sua história aponta em outra direção, e isso chamou a atenção de fundos de investimento em participações. Essas empresas tradicionais estão abertas a adquirir marcas que possam resolver essa sua dificuldade, oferecendo uma oportunidade de saída para o fundo.

O principal impacto inicial do fundo na Roots to Go foi um choque de gestão acompanhado de uma velocidade que antes não havia, e isso é razão para os fundadores acreditarem que o investimento vá agregar valor à empresa.

A Capacidade Empreendedora

A capacidade empreendedora de um indivíduo ou grupo de indivíduos pode ser classificada como parte de duas das capacidades diferenciais da organização: (i) da capacidade diferencial funcional, relacionada à capacidade de executar tarefas baseada no conhecimento, habilidades e experiência de seus funcionários; (ii) da capacidade diferencial posicional, derivada da trajetória da organização, de sua história, das ações e decisões passadas que originaram uma reputação no mercado, uma configuração da sua cadeia de valor (COYNE, 1986).

Para uma melhor compreensão do que é a **capacidade empreendedora**, tendo como base a literatura da gestão estratégica e da *RBV*, devemos focar na liberdade que o indivíduo tem para

buscar o empreendedorismo, que está diretamente relacionada às condições mínimas para o empreendedorismo acontecer (WILSON; MARTIN, 2015). Seguindo essa linha de pensamento, Wilson e Martin (2015) propõe sete condições necessárias para a capacidade empreendedora florescer: (i) a possibilidade da reconfiguração dos recursos da firma; (ii) a possibilidade da efetivação de transações; (iii) a possibilidade de apropriação de valor e lucro; além de quatro capacidades específicas: a reflexividade, o desempenho, a criatividade e a intenção empreendedora.

A **capacidade empreendedora** é necessária para assegurar eficiência principalmente na criação de novos empreendimentos (OLUGBOLA, 2017). A principal contribuição da capacidade empreendedora está em promover a mudança do status quo da organização com o objetivo de obter vantagem competitiva (BURGELMAN; GROVE, 2007), principal razão das iniciativas empreendedoras.

Teece (2012) destaca que a ação empreendedora para a manutenção das capacidades organizacionais é composta, fundamentalmente por: (i) identificação e avaliação de uma oportunidade (*sensing*); (ii) mobilização de recursos para explorar uma oportunidade e capturar valor a partir dessa (*seizing*); capacidade de renovação contínua (*transforming*).

A capacidade empreendedora consiste em quatro dimensões integradas na busca do aproveitamento de oportunidades: (i) detecção (*sensing*), centrada na capacidade de enxergar oportunidades de mercado ou tecnológicas dentro e fora da indústria onde a organização atua; (ii) seleção (*selecting*), que se refere à habilidade da organização em compreender e escolher as ideias com potencial para se tornarem oportunidades concretas; (iii) moldagem (*shaping*), ou seja transformar e conectar os recursos internos e externos permitindo a realização da oportunidade; (iv) sincronização (*synchronizing*), ou a orquestração temporária e espacial dos recursos internos e externos da organização (ABDELGAWAD; ZAHRA; SVEJENOVA; SAPIENZA, 2013).

O quadro 2 relaciona as dimensões propostas por Abdelgawad, et al. (2013) com seus respectivos mecanismos e resultados esperados.

Quadro 2 - Dimensões da Capacidade Empreendedora: mecanismos e resultados.

Dimensão	Mecanismo	Resultado
Detecção (Sensing)	<ul style="list-style-type: none"> • Busca • Experimentação • Imaginação 	Ideias e <i>insights</i> para exploração futura.
Seleção (Selecting)	<ul style="list-style-type: none"> • Interpretação • Avaliação • Julgamento 	Oportunidades a serem modeladas.
Moldagem (Shaping)	<ul style="list-style-type: none"> • Reconfiguração • Transposição • Dar significado 	Protótipos de produtos e/ou serviços, e modelos de negócios.
Sincronização (Synchronizing)	<ul style="list-style-type: none"> • Heurística temporal e processual • Priorização 	Processos internos e externos de organização para realização de oportunidades.

Fonte: Abdelgawad, Zahra, Svejnova e Sapienza (2013)

Abdelgawad et al. (2013) em linha com Teece (2012; 2016) propõe que a gestão empreendedora inclui a habilidade de detectar (*sensing*) oportunidades e eventuais mudanças no ambiente, e cita a importância da coordenação dos recursos visando a exploração de novas vias de crescimento, e o

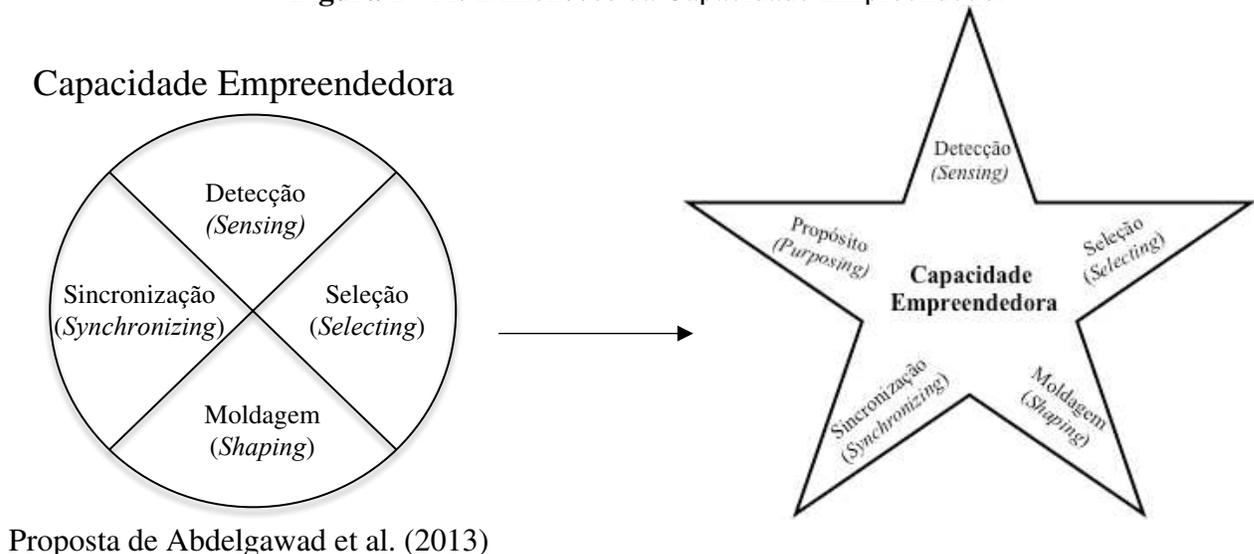
desenvolvimento de planos que ajustem a organização e seu modelo de negócio para lograr a vantagem competitiva. Teece (2016) não usa em seu artigo o verbo modelar (*shaping*) como o faz Abdelgawad et al. (2013), mas na articulação de seu argumento fica clara a proximidade.

Para Felipe sua capacidade empreendedora e de seu sócio foi a base de tudo, caso ela não estivesse presente ele estaria trabalhando na fundação e Jony, no escritório de advocacia. Ele faz uma distinção entre o empresário e o empreendedor, o primeiro está preocupado com a saúde da empresa, enquanto o segundo está preocupado com a causa da empresa. A importância dessa causa ou propósito tem se mostrado cada vez mais importante para as novas *foodtechs*, e os autores acima principalmente Abdelgawad et al. (2013), não colocam essa dimensão como decisiva para a capacidade empreendedora dos novos empreendedores.

Para Felipe o propósito é a peça central da sua capacidade empreendedora, e razão para o empreendimento existir. O foco no propósito vai além de questionamentos se o negócio é lucrativo ou opera conforme a legislação, ele engaja os envolvidos em um processo de busca profunda de valores maiores, e questiona as razões pelas quais o negócio foi fundado, suas filosofias, quem o fundou, que objetivo esse empreendedor deseja atingir, como os envolvidos no empreendimento se relacionam com o propósito da organização, qual é sua forma de governança, e qual seu impacto na sociedade. (HOLLENSBE; WOOKEY; HICKEY; GEORGE; NICHOLS, 2014).

A ideia de que o propósito deve ganhar protagonismo à medida que a nova geração de empreendedores chegue ao mercado de trabalho, promovendo a capacidade empreendedora que se baseie no capital social da comunidade, evidenciando a dimensão coletiva e cooperativa do empreendedorismo (AVILA, 2015), poderia alterar as ideias de Abdelgawad et al. (2013) acrescentando uma nova dimensão como demonstra a figura 1.

Figura 1 - As Dimensões da Capacidade Empreendedor



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Referências

ABDELGAWAD, S. G.; ZAHRA S. A.; SVEJENOVA, S.; SAPIENZA, H. J. Strategic Leadership and Entrepreneurial Capability for Game Change. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, v. 20(4), p. 394–407, Baker College 2013

AVILA, D.F.L.; Empreendedorismo e (des)envolvimento local: o propósito de uma intervenção educativa em rede, **Dissertação de mestrado**, Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, 2015

BURGELMAN, R. A., GROVE, A. S. Let chaos reign, then rein in chaos—repeatedly: Managing strategic dynamics for corporate longevity. **Strategic Management Journal**, 28, 965-979, 2007

COYNE, K. P. 'Sustainable Competitive Advantage—What It Is and What It Isn't' . **Business Horizons**, pp. 54-61 1986.

HOLLENSBE E.; WOOKEY C.; HICKEY L.; GEORGE G.; NICHOLS C.V. Organizations with Purpose. **Academy of Management Journal**, v. 57, n.5, 2014

OLUGBOLA S. A. Exploring entrepreneurial readiness of youth and startup success components: Entrepreneurship training as a moderator. **Journal of Innovation & Knowledge**, v.2, p. 155-171, 2017

TEECE, D. J. Dynamic Capabilities: Routines versus Entrepreneurial Action. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 8, p. 1395-1401, 2012

WILSON, N.; MARTIN, L. Entrepreneurial opportunities for all? Entrepreneurial capability and the Capabilities Approach. **Entrepreneurship and Innovation** v. 16, n. 3, p 159–169, 2015