

DOI: <http://dx.doi.org/10.12660/gvcasosv10n1c1>

## ENERGIA EM DOBRO: OS DESAFIOS DE UMA *STARTUP* NO VAREJO BRASILEIRO

### Doubled energy: the challenges of a startup in Brazilian retail

VIVIANE MOURA ROCHA FERREIRA – [vivianemourarocha@gmail.com](mailto:vivianemourarocha@gmail.com)

Escola de Administração de Empresas de São Paulo da FGV e Escola Superior de Propaganda e Marketing – São Paulo, SP, Brasil

VICTOR SAMPAIO COMPER – [victor@soudobro.com.br](mailto:victor@soudobro.com.br)

DOBRO – São Paulo, SP, Brasil

CARLOS RONALDO PAES FERREIRA – [carlos.ronaldo.ferreira@gmail.com](mailto:carlos.ronaldo.ferreira@gmail.com)

Companhia Técnica e COMPARA – São Paulo, SP, Brasil

Submissão: 19/12/2019 | Aprovação: 29/01/2020

#### Resumo

A DOBRO, empresa de alimentos naturais e energéticos, iniciou suas atividades em dezembro de 2017 e, desde então, vem registrando expressivo crescimento na produção e comercialização de suas barras energéticas de café. Com apenas dois anos de atuação no mercado, o produto já pode ser encontrado em mais de 530 pontos de venda no Brasil. Seus três sócios – Victor, Lucas e Pedro – dividem entre si as principais responsabilidades da gestão da DOBRO no seu dia a dia (Produção, Distribuição, Marketing e Finanças). O desafio de maior relevância para os três sócios, atualmente, é como levar adiante um modelo de distribuição do produto, em escala nacional, preservando uma margem operacional satisfatória sem prejudicar o forte ritmo de crescimento mensal que a DOBRO vem alcançando, desde o seu lançamento.

**Palavras-chave:** Distribuição, marketing, métricas, empreendedorismo, *startup*.

#### Abstract

DOBRO is a producer of natural and energetic bars that started its activities in December 2017 and, since then, has been achieving expressive growth in the production and selling of its energetic coffee bars. After 2 years of operation, its products are already distributed in more than 530 points of sale in Brazil. The three shareholders - Victor, Lucas and Pedro - share DOBRO's daily operations main responsibilities (Production, Distribution, Marketing and Finance). Their current main challenge is how to develop and manage a national distribution model for the product, maintaining both a satisfactory operational margin and the strong growth ratio reached by DOBRO since the beginning of its operations.

**Keywords:** Distribution, marketing, metrics, entrepreneurship, start-up.

#### Introdução

Desde o início do curso de Administração de Empresas na FGV/EAESP, Victor já tinha como meta trilhar o caminho do empreendedorismo. Após alguns estágios em *startups* em São Paulo, o período de intercâmbio, no segundo semestre de 2016, proporcionou uma ótima oportunidade de conhecer a Califórnia, referência global nessa área. Com novas experiências profissionais “na



bagagem”, além da confirmação da vocação e desejo de criar seu próprio negócio, veio também a “sacada” em relação à natureza dele.

Victor observou que era muito comum, para os praticantes de esportes de inverno nos EUA, o consumo de energéticos (em forma de barra), tanto pela necessidade de reposição de energia quanto pela praticidade da embalagem (bem compacta) e capacidade de saciedade por um considerável período por meio das barras sintéticas. Aproveitando o conceito, mas colocando como premissa a troca da característica “sintética” pela “natural”, chegou-se ao café como componente referência para o novo produto. Voltando para o Brasil com a proposta de “produzir uma barra energética de café”, Victor passou a contar com seu amigo Lucas como sócio do empreendimento, ainda no estágio inicial.

### **Ações iniciais e primeiros passos**

Victor e Lucas desenvolveram uma lista de argumentos para sensibilizar e convencer uma engenheira de alimentos a “embarcar no projeto” e realizar os testes necessários para a elaboração do produto, assim como explicitaram as premissas para o novo produto:

- A barra energética já é um produto testado e consumido tanto pelo mercado local quanto pelo internacional.
- O consumo do ingrediente café tem forte vínculo com a cultura brasileira, e é a segunda bebida mais consumida no mundo.
- A cafeína é identificada como um estimulante conhecido.
- Foi mapeada a tendência de forte crescimento no consumo de produtos naturais.
- Para dar certo, a barra a ser lançada “não poderia ter um gosto ruim”.

Engenheira de alimentos devidamente convencida, foram efetuados 28 testes na composição da barra até alcançar um resultado considerado satisfatório. O grande desafio ao longo dessa etapa, para atingir o produto final, foi o de harmonizar da melhor maneira possível sabor e funcionalidade, fatores que se mostraram inversamente proporcionais ao longo dos testes realizados.

Com a fórmula definida (Anexo 1), o passo seguinte foi o da produção. Nessa etapa, o desafio era identificar uma fábrica para aplicar a fórmula criada e produzir as barras de café em escala industrial. Nesse processo de pesquisa, a engenheira de alimentos teve um papel fundamental indicando a Bradal (indústria localizada em Limeira/SP) como uma fábrica que já contava com histórico positivo nesse segmento. Isso acabou facilitando o contato e fechamento do contrato para o início da produção do DOBRO (a produção vem sendo mantida na Bradal desde então).

Elaborada a fórmula do produto e definido o local de produção, veio o desafio seguinte: a escolha do nome. O nome DOBRO foi escolhido inspirado no símbolo do infinito como referência, a ideia de “dobrar os números do círculo de Vortex, ligando os pontos e tendo o infinito como desenho formado após eventuais repetições”. O nome também homenageia Nikola Tesla (1856/1943) e a “energia que está nos números” (Anexo 2).

Com o maior volume de trabalho e a necessidade de estruturar as áreas de Distribuição e Marketing, ficou claro para os sócios que “dois não estava sendo suficiente e três não seria demais”, razão pela qual Pedro entrou na DOBRO como novo sócio, estrutura que se mantém desde então (Figura 1).

**Figura 1. Os três sócios da DOBRO:  
Lucas Gazola, Victor Comper e Pedro Chuluck**



Fonte: @vscomper.

### **Lançamento do produto**

Para o lançamento da barra energética DOBRO ocorrer durante o Festival 00 – entre os dias 1 e 3 de dezembro de 2017 (Anexo 3) –, os três sócios tiveram que acelerar diversas linhas de ação, com destaque para:

- registro do produto nos órgãos reguladores;
- validação do conceito de “produto energético”;
- consolidação dos resultados das pesquisas de mercado e diversos testes de degustação;
- contratação de empresas de “inteligência de produto” para estruturação do plano estratégico e tático de Marketing (o que incluiu a escolha do modelo de embalagem);
- definição do modelo de distribuição inicial.

Foram escolhidos três sabores para a produção e comercialização – Mocha Latte, Coconut Mocha e Caramel Macchiato (Figura 2), mantidos até o desenvolvimento da nova embalagem (Figura 3), quando os sabores foram traduzidos para o português. Em junho de 2019, na feira Naturaltech (2019), foi iniciado um novo passo na reestruturação da marca, junto com o lançamento da barra de proteína (Figura 4) e a definição do modelo de venda direta (via *e-commerce* e *marketplaces*) como canais iniciais de distribuição. Para o lançamento, uma agência foi contratada para fazer a embalagem do produto. Nesse momento, os sócios identificaram a necessidade de mudar a embalagem inicial das barras energéticas a fim de trazer mais informações necessárias para o entendimento do produto visando o aumento das vendas.

**Figura 2. Primeira embalagem das barras energéticas de café em três sabores**



Fonte: Acervo DOBRO

**Figura 3 – Nova embalagem das barras energéticas de café em três sabores com nomes traduzidos**



Fonte: Acervo DOBRO

**Figura 4. Embalagens e sabores barras de proteína**



Fonte: Acervo DOBRO

Assim, as embalagens das barras energéticas foram modificadas, e simultaneamente foram lançadas as barras de proteínas, também feitas com cafeína natural (inerentes do café verde, um extrato micronizado, sem gosto, do grão do café verde). As barras de proteína contam com cinco sabores exclusivos: bolo de cenoura, creme de papaia, pasta de pistache, espinafre e grãos e pesto com castanha de caju. Esses dois últimos são as primeiras barras de proteínas salgadas.

O segmento de esportistas aderiu de modo natural ao produto, mas, para ampliar a capacidade de penetração da DOBRO, foram trabalhados e enfatizados no processo de comunicação atributos do produto que impactassem positivamente o público jovem.

Com investimento em mídias digitais, houve um crescimento do acesso de pessoas no *site* da DOBRO (2019). O investimento realizado foi de R\$ 2 mil por mês em *Google ads* e *Facebook ads*, com a compra de palavras-chave e todo um trabalho estratégico para a procura de possíveis *leads* até a venda aos potenciais clientes.

Como se aprende na literatura de Marketing, um bom planejamento e implementação de um plano de mídia digital faz com que o público-alvo da empresa seja atingido de maneira eficaz. No caso da DOBRO, foram desenhadas duas personas: (1) atletas e pessoas focadas na *performance* de suas atividades e treinos (ex.: triatletas profissionais e amadores) e (2) pessoas que buscam equilíbrio e que treinam (ex.: analistas/advogados/médicos que trabalham o dia todo e se alimentam adequadamente, mantendo uma boa rotina de treinos).

Após o investimento em *marketing* digital, a DOBRO verificou tanto um aumento do acesso ao *site* quanto a recorrência do cliente na página da DOBRO, assim como o incremento nas vendas por meio do *site* – 197% de aumento de vendas no primeiro semestre de 2019 em relação ao mesmo período de 2018 – e o valor do *ticket* médio. Esse último deu-se a partir do aumento do portfólio e da inclusão de combos com *ticket* médio maior.

Com o aumento de clientes no *site* da DOBRO, a empresa sentiu-se impulsionada a incluir novos conteúdos, ou seja, semanalmente a empresa propôs-se a escrever um artigo e publicar no *site*. Além do artigo, a empresa passou a enviar conteúdo educacional por *e-mail* e *posts* no Instagram.

O lançamento foi um sucesso, houve uma ótima recepção ao produto, a meta de vendas de 2018 foi superada e a distribuição passou a ocorrer também em algumas lojas físicas, com maior identificação com a sustentabilidade e natureza, como o exemplo do varejista Mundo Verde. A presença e visibilidade do produto no ponto de venda é fundamental; se o consumidor não vê o produto no ponto de venda, na prática é como se esse produto não estivesse sendo vendido). Com base nessa premissa, nos pontos de venda foram aplicados materiais de visual *merchandising* como *displays*, visando destacar a exposição do produto no ponto de venda (Anexo 4). Esses materiais são uma das formas de promoção de vendas, em que o varejista tem o apoio do fabricante para realizá-la.

## Distribuição

Desde o início, a região foco da comercialização do produto foi a cidade de São Paulo. Nesse mercado, as barras de proteína apresentavam-se como os maiores concorrentes do produto. Entre aumentar a penetração de mercado em São Paulo e buscar novos mercados no País, a DOBRO decidiu expandir para novos mercados, como o Rio de Janeiro (Zona Sul, La Fruteria, Organomix, Carioca Zen, Dvitaminas, Veg+). Nesse contexto, no início de 2019, os sócios decidiram trabalhar na definição e implementação de uma estratégia de distribuição visando alcançar, em pouco tempo, uma abrangência nacional para o seu produto.

A velocidade com a qual o DOBRO conseguiu estar presente nos pontos de venda foi impressionante. Até dezembro de 2018, com apenas um ano desde o seu lançamento no mercado, a DOBRO já estava em 200 pontos de venda e, em novembro de 2019, mais de 520 pontos de vendas comercializavam os produtos da DOBRO, um crescimento de 160% em um ano. A DOBRO hoje conta com os dois modelos de distribuição: indireta (via distribuidores parceiros, redes de varejo regionais e *marketplaces*) e direta (via *e-commerce* em *site* próprio).

A compreensão, por parte dos sócios da empresa, das diferenças de cada canal de distribuição, seu papel e público-alvo está sendo fundamental para que a DOBRO alcance o sucesso em sua distribuição. A seguir, são descritos cada um dos seis tipos de canais nos quais a DOBRO está presente.

### Canais de distribuição: on-line

E-commerce/*site* próprio – no *site* da DOBRO, são vendidos combos dos produtos e foi iniciada a venda de *gadgets* da marca, tais como camisetas (até o momento). Além disso, vale ressaltar que uma estratégia importante é sempre deixar o preço no *site* da DOBRO maior do que nos outros canais. Ou seja, o teto para os parceiros revendedores que vendem as barras energéticas é de R\$ 12,90/barra energética e de R\$14,90/barra proteica. O objetivo é não ter nenhum canal praticando

um preço maior do que o *site* da DOBRO (soudobro.com.br), pois os lojistas precificam a partir do preço do *site* da DOBRO e do concorrente.

*Marketplaces* – a DOBRO não vende diretamente no Mercado Livre, Americanas etc., pois seus lojistas/parceiros já comercializam nesses *marketplaces*. Ou seja, lojas que possuem lojas física e virtual já comercializam usando esse canal. Caso a DOBRO vendesse diretamente nesses *marketplaces*, estaria concorrendo diretamente com seus parceiros. Assim, a DOBRO evita um conflito de canal.

### **Canais de distribuição: off-line**

*Lojas verdes* – são empórios naturais, empórios a granel, que normalmente possuem tanto uma venda mais especializada do vendedor quanto uma melhor categorização de produtos. Exs.: Bio Mundo, Mundo Verde, Armazém Fit Store, Armazém Cerealista, Cia da Saúde, Empório da Terra etc.

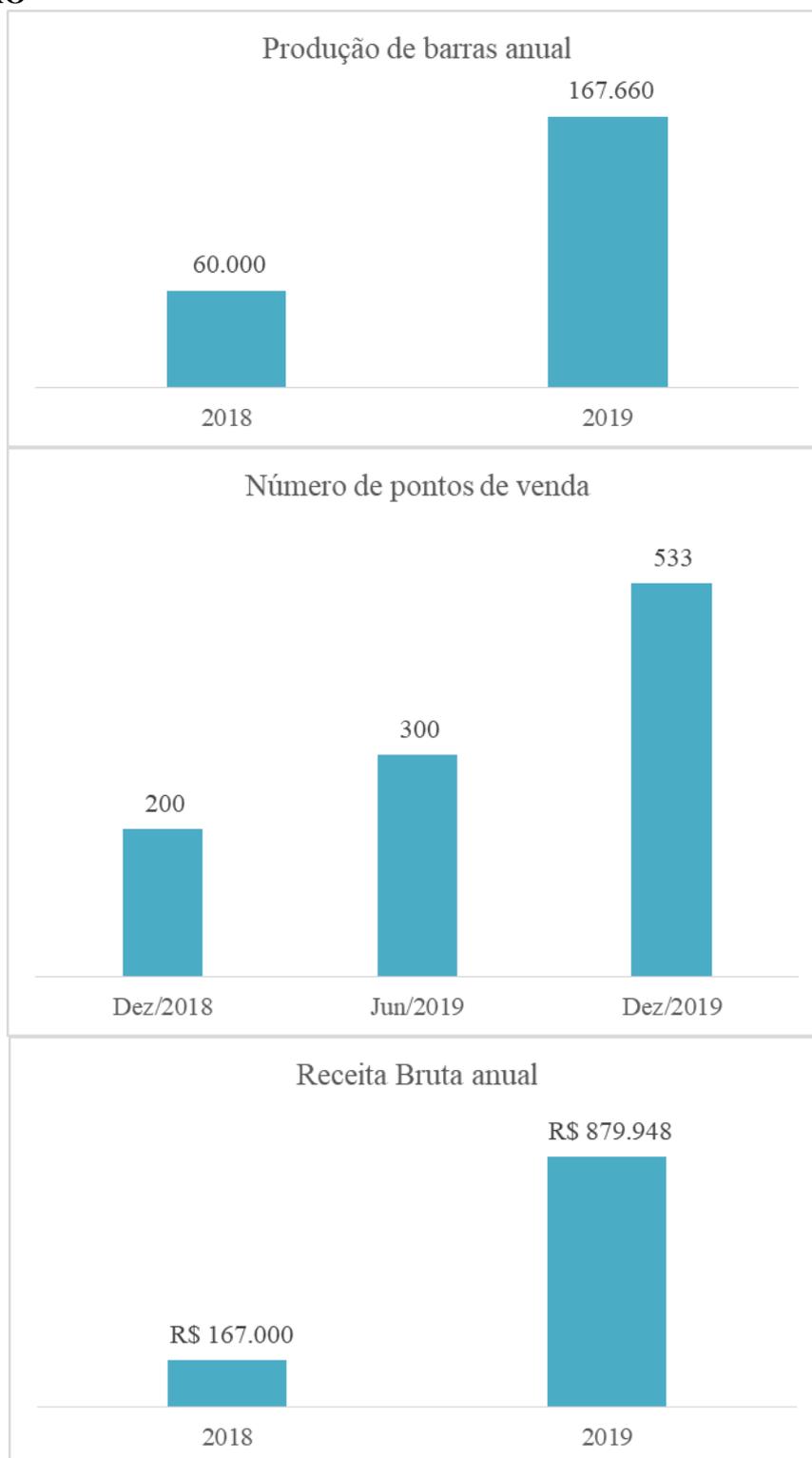
*Lojas de performance* – não necessariamente são as *body shops* tradicionais, que vendem apenas suplementação para clientes de musculação. Mas uma boa técnica usada pela DOBRO para encontrar essas lojas de suplementação adequada para o público-alvo foi identificar quais *body shops* vendem gel de corrida, suplementos para *endurance* e que possuem um público mais amplo. Exs.: Quality Nutrition, Evolution Nutrition, Triaddict, Dvitaminas.

*Mercados e supermercados A/AA* – são lugares que possuem uma boa aceitação das barras, já com a categoria consolidada no ponto de venda e em que a empresa consegue expor melhor a marca DOBRO a um público que tem potencial para ser consumidor. Exs.: Pão de Açúcar, Angeloni, Zona Sul, São Luiz, Santa Luzia, St. Marche, Super Saudável, Varanda, Quitanda).

*Estudos e esportes* – são locais onde as barras da DOBRO são vendidas com uma tabela mais flexível e diferenciada para maior comunicação e exposição de marca para potenciais clientes. Exs.: cantinas de faculdades (FGV, Cásper Líbero, Insper, PUC) e lojas de corrida, lojas de bicicleta, lojas de academias, *studios* de corrida e *bike* (Justrun, Soulbox, Ride State).

### **Crescimento e próximos passos**

Nesses dois anos de atividade efetiva, a DOBRO vem alcançando números que impressionam, tanto pelo valor absoluto quanto pelo ritmo de crescimento. Alguns exemplos relativos a essa *performance* estão em destaque nos gráficos da Figura 5:

**Figura 5. Gráficos com produção de barras, número de pontos de venda e receita bruta da empresa DOBRO**

A ampliação da distribuição do produto para uma abrangência nacional está em andamento e pode ser considerada um dos fatores responsáveis pelo forte crescimento registrado ao longo de 2019.

Como estratégia, adotou-se o conceito de selecionar parceiros regionais por estado, considerando-se tanto a capacidade “local” desses distribuidores quanto a afinidade com a categoria (perfil de quem “acredita”). A exclusividade regional para esses parceiros também tem sido colocada como fator relevante para a consolidação dessa iniciativa.

Uma das análises/decisões mais críticas para a manutenção de um forte e sustentável ritmo de crescimento está relacionada à gestão desses parceiros “nacionais” de distribuição, assim como à identificação e implementação de novas modalidades que viabilizem crescentes áreas de penetração para os produtos da DOBRO.

Nesse sentido, algumas questões-chave estão sendo consideradas como críticas para o sucesso da DOBRO nos próximos anos, que relacionamos a seguir:

1. Qual o melhor modelo de distribuição para a DOBRO atingir uma escala nacional?
2. Quais as vantagens e desvantagens de adotar um modelo de distribuição direta (via e-commerce) e indireta (varejista, distribuidor, marketplace)? Discorra sobre os impactos em distribuição e margem na adoção de cada uma das estratégias e os caminhos percorridos pelos empreendedores da DOBRO.
3. Quem deve gerenciar e como acompanhar o processo de comunicação do produto nos diversos pontos de venda espalhados pelo Brasil?
4. Quem são os concorrentes diretos da DOBRO no mercado atual? E qual a estratégia que a empresa deve considerar para lidar com um cenário de aumento de concorrência?
5. Você acredita que o próximo passo para a empresa crescer será buscar investidores externos? Qual o impacto dessa possível decisão?

### Anexo 1. Ingredientes da barra DOBRO

“A DOBRO contém tâmaras, ricas em minerais - que ajudam na digestão dos alimentos e no fortalecimento dos ossos - como base do alimento; como ingredientes majoritários estão a pasta de amêndoas - rica em fibras e proteínas, ajudando a reduzir os níveis de colesterol e ganho de massa muscular - e o café arábica orgânico, fonte de oxidantes e cafeína. As nuts, ricas em ômega 3, possuem ações antioxidantes que auxiliam na perda de peso e o chocolate meio amargo, rico em nutrientes, que melhora a pressão arterial e a circulação do sangue e são essenciais no sabor e qualidade da 'barrinha'. Por isso, os ingredientes são escolhidos com o objetivo de entregar um produto completo de sabor, energia e qualidade. Desta maneira, a base da DOBRO está repleta de ingredientes que se completam, seja no sabor, seja na textura e no seu caráter saudável. Assim, formulando os ingredientes base da 'barrinha', a DOBRO tem três sabores: Mocha Latte, Caramel Macchiato e Coconut Mocha.”

“Marca brasileira de alimentos e barras energéticas, que apoia o esporte nacional, feitos com ingredientes que oferecem energia” (Comper, 2018).

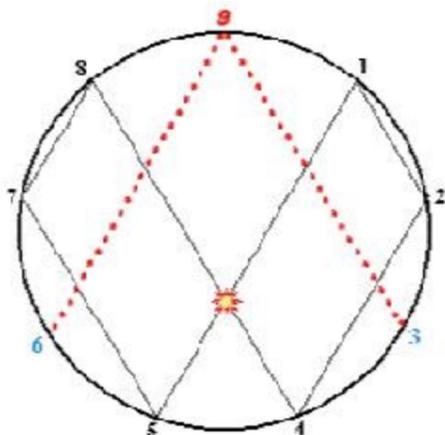
### Figura Anexo 1. Ingredientes da barra DOBRO



Fonte: Comper (2018).

## Anexo 2. Inspiração nome DOBRO

O nome “DOBRO” surgiu com a ideia de “dobrar os números do círculo de Vortex, ligando os pontos e tendo o infinito como desenho formado após eventuais repetições”. Após a criação do nome, a Agência Pulpo foi a responsável pela criação do logotipo da marca, além de toda a identidade e manual da marca, embalagens e *displays*.



### **Anexo 3. Evento de lançamento do produto no Festival 00**

O Festival 00 é um evento desenvolvido por duas alunas da FGV EAESP e promete trazer uma experiência diferenciada de marcas.

Muitas lojas fora dos padrões, roupas, acessórios, design e um espaço gastronômico! Além de ativações com aula de meditação, crossfit, funcional, makeup, palestras e muito mais!



Fonte: Diretório Acadêmico Getulio Vargas (DAGV, 2019).

#### Anexo 4. Materiais de *merchandising* aplicados nos pontos de venda



Fonte: Acervo DOBRO (Loja Quality Nutrition – Rua Paes de Araújo, 22 – Itaim Bibi, São Paulo, SP).



Fonte: Acervo DOBRO.