| ENTREVISTA • ALEXANDRE BORGES

MAIS QUE UM NEGÓCIO, UM PROPÓSITO

| POR ALINE LILIAN DOS SANTOS

Ter um negócio é mais do que trabalho para **Alexandre Borges**, sócio e atual CEO da Mãe Terra, empresa especializada em produtos naturais e orgânicos.

Seu apreço pela terra veio ainda criança, quando morava no interior de São Paulo, tornando-se algo visceral. Assim, a Mãe Terra é a realização de um sonho e um propósito de vida para ele.

Adquirida em 2008, a empresa cresce mais de 40% ao ano e é uma das maiores do setor. Com um amplo portfólio de grãos, cereais, massas e *snacks*, deve expandir ainda mais suas ações, entrando no segmento de sucos e fortalecendo a linha de produtos para o público infantil.

Empreendedor nato, o ex-aluno da FGV/EAESP está em seu terceiro negócio e mostra que, mesmo com poucos recursos, é possível construir uma marca de sucesso por meio do empenho, da disciplina e da criatividade.

Em entrevista exclusiva à *GV-executivo*, Alexandre fala sobre sua trajetória, dá dicas de empreendedorismo e aponta as tendências do mercado de produtos naturais e orgânicos, que está em crescente e constante ascensão. ➤

AINDA É PRECISO EDUCAR AS PESSOAS SOBRE O QUE É UMA ALIMENTAÇÃO REALMENTE SAUDÁVEL, PORQUE HÁ MUITOS MITOS E MODISMOS.

GV-executivo: Como foi a sua trajetória profissional?

Alexandre: Consegui meu primeiro emprego em meados dos anos 1990, quando cursava Administração de Empresas na GV e fui selecionado para participar do programa de *trainee* da MasterCard, nos Estados Unidos.

Nessa época, fui ao supermercado Whole Foods, especializado em produtos naturais e orgânicos, e fiquei fascinado. Então, resolvi tentar uma experiência profissional ali e consegui entrar para trabalhar como caixa. Tive contato com os clientes “naturistas”, os produtos, e me apaixonei. Decidi que abriria um negócio nesse segmento quando voltasse ao Brasil.

Ao retornar, no entanto, percebi que não era o momento de investir nesse mercado, porque ainda era bastante restrito e específico.

Como eu queria empreender, achei que trabalhar em uma consultoria me daria uma experiência mais generalista. Então, fui para a A. T. Kearney, onde elaborei e participei de diversos projetos. Nesse período, tive que decidir entre fazer um MBA no exterior ou seguir a carreira empreendedora. Pensei: “Se eu for para o primeiro caminho, não sei se volto mais”. Assim, escolhi ser empreendedor.

Em 1999, eu e um colega montamos a Flores Online, que se tornou a maior empresa de varejo de flores do Brasil, mesmo sem conseguirmos recursos, o que foi uma escola, porque você aprende a ser criativo e a fazer muito

com pouco. Em 2005, ela foi vendida para a americana 1-800-Flowers.

Meu segundo empreendimento foi a consultoria Significa, quando vi a oportunidade de ajudar grandes empresas a investir nas áreas de sustentabilidade, cultura e responsabilidade social. Vendemos o negócio para a Edelman em 2010.

GV-executivo: Depois disso surgiu a ideia de comprar a Mãe Terra?

Alexandre: Sim. Juntei dinheiro e vi que era o momento de investir no meu sonho, no meu propósito. Quando era criança, eu morava em uma casa com horta e pomar no interior de São Paulo. Minha relação com a terra e com a natureza tornou-se visceral, refletindo também na minha alimentação, que era natural.

A Mãe Terra nasceu em 1979 e eu sabia que ela tinha grande potencial de ser *mainstream*, porque as pessoas buscariam por alimentos saudáveis em algum momento. Assim, em janeiro de 2008, compramos a companhia.

GV-executivo: Quais foram os principais desafios para o negócio se consolidar no mercado e crescer?

Alexandre: A Mãe Terra era uma empresa de nicho. Como nosso objetivo era democratizar o consumo de alimentos naturais no Brasil, tivemos que reposicionar a marca para dialogar com o grande público. Então, o maior desafio inicial foi criar uma linguagem acessível a todos sem perder

a essência do negócio. O produto natural sempre carregou o estereótipo de não ter sabor, vir numa embalagem feia, ser “ecochato”. Queremos quebrar esse paradigma, por meio de embalagens vivas e convidativas, além de preços acessíveis, eliminando a história de que produto orgânico é só para ricos.

Construir uma marca com poucos recursos para investir em marketing foi outro desafio. Mas quando você acredita no seu diferencial e trabalha com criatividade e verdade, isso se expande, gera o boca a boca e as pessoas passam a conhecer a sua marca. Aí vêm as boas surpresas, como a Gol, que nos procurou para distribuir *snacks* nas viagens, e a Bela Gil, com quem lançamos uma linha de produtos este ano.

Outro ponto: quanto mais você cresce, mais capital de giro precisa para financiar seu negócio. No Brasil, o custo do capital tira a vantagem competitiva das empresas menores. Além disso, compramos de pequenos produtores, com agricultura familiar, os quais pagamos à vista, pois eles não têm recursos para bancar o nosso capital de giro.

GV-executivo: Muitas pessoas reclamam do preço dos produtos naturais e orgânicos. É uma dificuldade para a democratização do consumo?

Alexandre: Quando criamos produtos que exigem mais investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), eles morrem no papel, porque o preço

não seria tão acessível. A indústria alimentícia utiliza ingredientes sintéticos e aromatizantes artificiais, que são bem mais baratos do que os naturais e orgânicos, tornando a questão do custo mais difícil para nós.

GV-executivo: De acordo com uma pesquisa da Euromonitor, entre 2009 e 2014, o consumo de alimentos saudáveis no Brasil aumentou 98%. Para você, a que se deve isso e quais as tendências desse mercado para os próximos anos?

Alexandre: A alta ingestão de alimentos industrializados trouxe problemas crônicos de saúde. Mais de 50% da população brasileira está acima do peso. As pessoas estão entendendo que é preciso comer de forma mais equilibrada, mas ainda é necessário educá-las sobre o que é uma alimentação realmente saudável, porque há muitos mitos e modismos: “Você não pode comer isso, só aquilo”.

Com relação às tendências, acho que o orgânico e o natural continuarão crescendo. O consumidor vai se interessar mais pela origem dos alimentos, prezando por menos ingredientes, para entender o que está comendo.

A mídia também está exercendo grande influência nesse sentido, especialmente com os programas de culinária, que estimulam as pessoas a se informar e se aproximar dos alimentos, popularizando o ato de cozinhar.

GV-executivo: Como a Mãe Terra está se preparando para acompanhar essas tendências? Alguma novidade à vista?

Alexandre: Este ano lançamos uma linha de produtos com a Bela Gil, que segue essa tendência de valorizar a culinária e incentivar os consumidores a cozinhareem alimentos saudáveis.

RAIO X

- ▶ Alexandre Borges.
- ▶ Nascido em 06/11/1973.
- ▶ Graduado em Administração de Empresas pela FGV/EAESP (1998).
- ▶ Professor no curso Empreendedorismo e Criação de Novos Negócios, da FGV/EAESP.
- ▶ Fundador e ex-sócio da Flores Online e da Significa.
- ▶ Sócio e CEO da Mãe Terra.

Vamos fortalecer os *snacks* para atender ao público mais jovem, que quer conveniência e sabor sem abrir mão do saudável.

Outra novidade que estou contando em primeira mão para vocês: em breve, devemos entrar no segmento de bebidas e ampliar a linha infantil orgânica.

GV-executivo: Com o aumento do consumo de naturais, muitas empresas têm lançado produtos zero açúcar, sem glúten, sem lactose, etc. Como se diferenciar nesse cenário e enfrentar o aumento da concorrência?

Alexandre: Tem muito alimento que parece natural, mas não é bem assim. Temos um olhar holístico sobre o que é alimentação saudável, não só menos sódio, sem lactose, sem glúten... Porque é zero, é saudável? Não. Esses produtos contêm muita química. O sem glúten é bom? Tem vários componentes artificiais que não fazem bem. Nos Estados Unidos, a tendência do sem glúten está em queda, porque os consumidores estão percebendo que esses produtos não são saudáveis.

Para nós, não basta ser orgânico, não ter agrotóxico. Também tem que ser natural, preservar os nutrientes, ser

Funcionários descansam, interagem e participam de atividades na Mãe Terra.

integral de verdade e não usar aditivo químico ou artificial. Respeitamos a origem, o que vem da natureza. Não é só marketing. Essa coerência faz os clientes criarem confiança na marca.

Quanto à concorrência, vemos de forma positiva, porque dá mais visibilidade ao segmento e convida as pessoas a consumirem produtos naturais. Tem espaço para todo mundo. Claro, pode atrapalhar um pouco, mas não vejo como problema. Continuamos crescendo de modo relevante.

GV-executivo: Antes, só encontrávamos seus produtos em gôndolas de naturais, hoje também os encontramos em gôndolas de convencionais. Qual é o objetivo dessa estratégia?

Alexandre: Ótima observação. As gôndolas de produtos naturais e orgânicos são frequentadas por um público mais restrito. Nosso objetivo é estar onde o grande público está. Se você quer um *snack*, vai para a gôndola de biscoitos, não de naturais. Por isso a ideia da dupla exposição, para o cliente ter uma opção saudável na parte convencional, senão ele nem sabe que o produto existe. Também queremos atingir as pessoas que “colocam o pé na jaca” no fim de semana e querem comer um alimento mais saudável na segunda-feira.

Nosso projeto com a Gol tem sido de extrema importância para ampliarmos o acesso aos produtos naturais, já que são quase três milhões de passageiros degustando nossos *snacks* todo

mês. A maioria não é “natureba” e percebe que, além dos biscoitos e *cookies* serem saudáveis, têm sabor.

GV-executivo: Vocês inseriram produtos de pronto consumo (como macarrão instantâneo e salgadinho) no âmbito da comida natural e orgânica. Houve resistência do público tradicional em relação a isso?

Alexandre: A Mãe Terra surgiu dos grãos e mantemos essa proposta para o público que cozinha. Mas também queremos atender a quem busca conveniência. O importante é manter a coerência aos princípios. Claro, tem gente que desconfia: “Será que esse salgadinho é realmente saudável?”. Sim. É de milho integral e orgânico. Como ele vem de agricultura familiar,

MUITOS TALENTOS DE EMPRESAS GRANDES VÊM PARA A MÃE TERRA PELO NOSSO PROPÓSITO, POIS ESTÃO BUSCANDO SIGNIFICADO PARA SUAS VIDAS PROFISSIONAIS.

às vezes chega úmido, temos que secá-lo para depois moer. Se vier verde, não é tão simples como para uma empresa que conta com 500 fornecedores de transgênicos. Além disso, tem que ser saboroso com os recursos que a natureza nos dá, o que é um grande desafio. Ou seja, tem todo um trabalho para chegarmos ao resultado.

GV-executivo: Vocês investem bastante em ações sustentáveis. Com o crescimento da empresa e o aumento do uso de recursos naturais, quais os planos nesse sentido?

Alexandre: Estamos reformulando o programa *Pensando Bem*, que rastreia os impactos ambientais da produção e mostra nossas bolinhas verdes – aspectos em que evoluímos – e vermelhas – pontos que precisamos melhorar. Reconhecemos nossos defeitos e buscamos constante aperfeiçoamento, prezando pela transparência para gerar confiança em nosso trabalho. Recentemente, recebemos a B Corp, uma certificação superlonga de empresas que selam seu compromisso com o bem-estar social e ambiental e compartilham tais valores, colocando-os em seu estatuto.

GV-executivo: Grande parte da equipe Mãe Terra é composta de jovens. Como é gerenciar e liderar a geração Y?

Alexandre: Essa geração é muito engajada e faz acontecer, o que torna a empresa mais forte que seus recursos reais. Por isso, procuramos valorizar as pessoas e oferecer um

modelo com boa remuneração, reconhecimento e perspectivas de crescimento. No dia a dia, temos espaço de descanso, refeitório com alimentação natural e orgânica, acompanhamento nutricional, aula de ioga, massagem, ginástica laboral... No fim, esse cuidado retorna para a organização.

Recebemos muitos currículos de talentos que trabalham em empresas grandes e querem vir para a Mãe Terra pela questão do propósito, porque estão buscando significado para suas vidas profissionais. A equipe vive intensamente a cultura da organização, que é guiada por “sete paixões”: pelo natural de verdade, pelo cuidar, por trabalhar com alegria, pela verdade, por criar luz, pelo caminho do meio (trabalhar com firmeza e leveza) e por realizar com propósito. Isso nos diferencia e ajuda a levar a mensagem da Mãe Terra de forma verdadeira.

Tenho uma relação horizontal com eles, buscando o equilíbrio entre profissionalismo, performance, leveza e alegria, valores que permeiam nossas políticas internas e escolhas.

GV-executivo: Como empreendedor, quais dicas você dá para quem está pensando em investir no próprio negócio?

Alexandre: Manter a pele grossa, porque a vida do empreendedor é uma maratona longa e difícil. Mas quando sua ideia tem coerência e você acredita nela, há uma força que te ajuda a transpor as dificuldades e fazer o negócio prosperar. Tem que ser resiliente.

O “pulo do gato” do empreendedor é ter uma grande ideia. Isso é tão forte que ele pode ficar cego em relação à razão. Então, minha dica é: mantenha sua ideia e sua intuição como espinha dorsal do negócio, mas não deixe de escutar os sinais do mercado. O modelo de negócio e a proposta de valor são construídos aos poucos, como um diamante bruto que vai sendo lapidado. No entanto, se não ficar atento aos sinais, isso pode levar muito tempo e fazer você perder o *timing* do mercado.

Ter profissionais com experiência de mercado também é importante, principalmente para pegar os atalhos.

GV-executivo: De que forma a GV contribuiu para a sua realização profissional?

Alexandre: Tenho enorme gratidão pela GV, que me proporcionou uma compreensão mais ampla do mundo, por meio de sua formação generalista. Você estuda desde Psicologia até Finanças. Isso foi um presente, porque o processo criativo do empreendedor está na intersecção dos diversos repertórios que ele adquire. Se ele é muito fechado, tem menos matéria-prima para cruzar fontes, informações e criar.

A GV também abre portas devido ao seu nome e tem uma rede muito forte. Ainda tenho contato com colegas da faculdade e, muitos, inclusive, ocupam posições relevantes no mercado. ●

ALINE LILIAN DOS SANTOS > Jornalista da GV-executivo >
aline.lilian@fgv.br