

ABRIL, 2018

SALADORAMA: COMO AMPLIAR O ACESSO À EDUCAÇÃO NUTRICIONAL E À ALIMENTAÇÃO SAUDÁVEL ÀS COMUNIDADES DE BAIXA RENDA?¹

TAJLA MEDEIROS²

Com o lema “alimentação saudável é direito, e não privilégio”, Hamilton Silva, Mariana Fernandes e Isabela Ribeiro criaram o Saladorama, negócio social de comidas saudáveis focado nas classes C, D e E.

1 Caso elaborado a partir de fontes publicadas e entrevistas com os sócios do Saladorama. Revisão ortográfica e gramatical pela Discovery – Formação Profissional Ltda. – ME.

2 Gestora da base de estudos de caso do Sebrae Nacional, é formada em Comunicação Social – Jornalismo e mestranda em Design de Informação.

© 2018. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae
Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610/1998).

INFORMAÇÕES GERAIS

Com quase três anos de existência, o Saladorama era um negócio que trabalhava com franquias de saladas e lanches naturais a preços acessíveis por *delivery*, em loja física própria e em lojas de revendas. Também possuía almoços com *self-service* do tipo “pague quanto achar justo” e fornecia lancheiras saudáveis para crianças, por meio de parcerias. No final de 2017, já possuía franquia em cinco estados brasileiros. Para vender a preços baixos, a empresa capacitava e utilizava mão de obra e fornecedores das próprias comunidades onde funcionavam as franquias. O Saladorama acreditava no potencial de replicação do impacto social da mulher e, por isso, eram elas que lideravam as lojas e davam conta das cozinhas. A retenção era de 30% dos *royalties* e o faturamento total estava em cerca de R\$ 1 milhão ao ano.



HAMILTON SILVA, FUNDADOR DO SALADORAMA.

INTRODUÇÃO

Entendendo que a necessidade pessoal poderia ser coletiva

De São Gonçalo (RJ), Hamilton Silva tinha 25 anos quando teve a ideia de abrir um negócio de alimentação saudável para as pessoas de menor renda.

Em 2014, trabalhava em famoso espaço de *coworking* no Rio de Janeiro. Ele, que era engenheiro, adorava coxinhas e comidas de boteco, mas percebeu com espanto que seus colegas de trabalho, que tinham melhores

condições financeiras, optavam por opções mais saudáveis. “Não entendia por que meus colegas com mais dinheiro preferiam lasanha de berinjela a uma boa picanha”, contou.

Tomou tanto gosto por esses tipos de comida que, um dia, estava em São Gonçalo quando bateu aquela vontade de um lanche mais nutritivo: uma empada de legumes, uma lasanha de berinjela, um churrasco de melancia, quem sabe. Ao constatar que na região esse tipo de refeição não era fácil de encontrar, logo viu na contrariedade uma oportunidade de negócio. “Será que as pessoas daqui não comem porque não tem?”, questionou-se.

Com a amiga e nutricionista Mariana Fernandes – que era da Penha (RJ), uma região na qual também não encontraram esse tipo de refeição –, participaram do programa de mentoria e aceleração da Yunus Negócios Sociais Brasil para criarem um modelo de negócio que atendesse a essa demanda. E, em janeiro de 2015, com investimento inicial

de R\$ 300, venderam a primeira salada pelo Saladorama.

Comportamentos empreendedores e redes de contato

Alguns pontos da carreira de Hamilton levaram o empreendedor ao aprimoramento de características empreendedoras e ao contato com pessoas e conhecimentos essenciais para o Saladorama.

Com sua característica proatividade, havia fundado, em 2013, a Empresa Júnior da faculdade onde cursava Engenharia de Produção, enquanto também trabalhava com consultorias para ter experiência de mercado. Nesse período, sua busca por propósito na vida profissional o levou à Artemísia. “Imediatamente me identifiquei com a frase ‘entre ganhar dinheiro e mudar o mundo, fique com os dois’”, contou Hamilton, referindo-se ao *slogan* da Organização.

Hamilton também considerou essencial a experiência que teve trabalhando em espaço de *coworking* do Rio de Janeiro. Lá ele teria

aprendido a habilidade de se ter respostas e reações rápidas, sem hesitações – o que, para ele, seria uma das principais qualidades de um empreendedor. Foi lá também que teve a oportunidade de conviver com pessoas de distintas classes sociais e histórias de vida, em um ambiente de diversidade, que propiciou que uma lasanha de berinjela, alimento que era estranho para Hamilton, virasse ideia de negócio.

Na Yunus, percebeu outro segredo para o sucesso: pessoas apaixonadas pela causa. Foi por meio de conexões que conseguiu orgânicos, embalagens e clientes para as primeiras vendas, mesmo com capital inicial tão baixo. E era por meio de pessoas entusiasmadas que seguia expandindo sem gastar um centavo com publicidade.

“É sobre o empreendedor, e não sobre o negócio”, acreditava Hamilton, que já havia tido ideias legais de negócio antes da Saladorama, mas sem a autoconfiança necessária para levar as ideias para frente.

“Percebi que eu podia fazer acontecer. Perdi o medo de errar”, contou.

CONTEXTO DO PROBLEMA

Doenças crônicas não transmissíveis e a faixa da pobreza

Com um pouco de pesquisa, Hamilton diz ter ficado espantado ao saber como a falta de opções de alimentos saudáveis afetava a qualidade e a expectativa de vida das pessoas das classes sociais mais baixas no Brasil.

O assunto também preocupava o Ministério da Saúde (MS). A partir do entendimento da gravidade das doenças crônicas não transmissíveis (DCNT) no país, o MS elaborou o Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das DCNT, abrangendo o período 2011-2022. As principais doenças que motivaram o plano eram as cardiovasculares, as respiratórias crônicas, o diabetes e o câncer.

De acordo com o Ministério, a maior parte dessas doenças incluíam fatores de risco modificáveis, como sedentarismo, consumo insuficiente de frutas e hortaliças e tabagismo. Além disso, elas atingiriam mais as camadas pobres da população e grupos vulneráveis. Devido ao impacto da renda na compra de alimentos adequados, a redução dos preços dos alimentos saudáveis era uma das ações previstas no Plano.¹

Diversas pesquisas já haviam associado o aumento da obesidade e de outras doenças crônicas não transmissíveis à pobreza e à falta de recursos. De acordo com estudo de 2016 da Vigitel Brasil,² por exemplo, a obesidade no Brasil teria crescido 26,3% em dez anos e atingido a preocupante marca de 53,8% em 2016. A incidência seria maior entre aqueles com menor escolaridade. Outro estudo, da FAO (2017)³, relatou que, na América Latina e no Caribe, 26,8% das mulheres eram consideradas obesas, contra 18,5% dos homens. Os índices de sobrepeso seriam sintoma da pobreza e da falta de acesso a serviços integrais de saúde e a educação

nutricional. Estudo de 2017 publicado pela revista médica *The Lancet*⁴ trouxe o baixo nível socioeconômico como um dos mais fortes indicadores de mortalidade prematura do mundo, devendo ser incorporado como fator de risco pelas políticas da Organização Mundial de Saúde (OMS).

Mulheres faziam a diferença

O Saladorama acreditava no poder da mulher de transmitir os conhecimentos sobre alimentação saudável para famílias e amigos. Ela era que cozinhava em casa; seriam elas, então, que fariam as comidas do restaurante e liderariam as franquias.

“Aprendemos na prática que a renda captada pelas mulheres gerava um alcance maior do que a captada pelos homens”, contou Isabela. Os sócios haviam observado que grande parte do dinheiro gerado pelas mulheres do Saladorama ia para alimentação e manutenção dos custos básicos da família, diferentemente dos casos que puderam observar com os homens na mesma faixa etária (entre 18 e 30 anos).

A FAO reconhecia o fortalecimento da mulher e a promoção da igualdade de gênero como os fatores mais importantes para determinar a segurança alimentar de um país. Além de produtoras, elas atuariam também como principais encarregadas da alimentação das crianças e da aquisição, da manipulação e da preparação de alimentos. Na América Latina e no Caribe, a agricultura familiar seria o segmento mais importante na produção de alimentos, onde as mulheres contribuiriam de maneira fundamental. Em uma escala global, elas produziriam mais da metade de todo o alimento do mundo. Em regiões como a África Subsaariana e o Caribe, esse número poderia chegar a 80%.⁵



JANAÍNA SILVA, PARTE DA EQUIPE DO SALADORAMA.

SOLUÇÃO

Franquia para a classe C: entendendo o modelo de negócio

“Como o negócio era escalável e lucrativo, já chegaram a pedir cinco franquias de uma vez. Mas não rolava”, contou a sócia do Saladorama, Isabela, enfatizando que eram vários os requisitos para aprovação da franquia. Não bastava ter noção de negócios,

era preciso ter propósito social compatível com o Saladorama.

Com foco na classe C, uma franquia podia custar entre R\$ 15 e 35 mil para o franqueado, ou melhor: para a franqueada. “Franqueamos sempre para mulheres, pois percebemos que elas impactam mais a comunidade, levam comida saudável para casa e repassam o conhecimento”, contou Hamilton.

Desencorajadas a pedir empréstimos e a endividarem-se para aquisição do negócio, as franqueadas podiam se unir a mais pessoas para abrir a franquia. Além disso, os *royalties* da franquia incidiam apenas em cima do lucro, com margem de 30% para os franqueadores. “Eu só ganho se você ganhar. Por isso, força!”, contou Hamilton sobre o que dizia às franqueadas.

As franqueadas tinham relativa autonomia para tocar os negócios, e o Saladorama ficava por conta da gestão da marca. Mas alguns princípios deviam ser mantidos: o fornecedor dos alimentos e a equipe da cozinha e da

entrega deveriam ser da comunidade. Além do impacto na geração de renda local, isso era efetivo para o negócio. “Isso diminuía custos de compra e logística, aumentando a margem de lucro e a competitividade comercial”, contou Isabela.

O modelo de rentabilidade das franquias estava apoiado, principalmente, em cinco pilares.

1) *Delivery*: pedidos por WhatsApp, Facebook, iFood ou pelo *site*. Estavam disponíveis diversos tipos de salada, lanches e pratos quentes. O preço variava de acordo com o produto, mas era acessível para a classe C, variando de R\$ 8 a R\$ 21. De bicicleta, as entregas eram feitas sem frete em um raio de até cerca de 5 quilômetros da unidade. A depender da unidade, fretes eram atribuídos a regiões mais distantes.

2) Restaurante da comunidade: como opção aos econômicos “pratos feitos”, o Saladorama servia almoços, e os consumidores pagavam o quanto achavam justo pela refeição. “A comunidade se apoia. Ninguém vai passar a

perna no restaurante da tia ou do amigo da mãe”, contou Hamilton. Isabela também lembrou da cobrança social: “Vai pagar só isso, *pirangueiro?*” – cobravam os clientes uns dos outros, usando expressão carioca para mão-de-vaca, pão-duro, muquirana.

3) Alimentação infantil (“lancheirinhas”): por meio de parcerias com ONG, o Saladorama fornecia cerca de 60 combinações diferentes de lanches saudáveis para crianças das comunidades de baixo desenvolvimento, com sucos e sanduíches naturais, além de *muffins* saudáveis.

4) Vendas itinerantes: em comunidades vizinhas às franquias, mas onde o negócio não conseguia atender, o Saladorama trabalhava em parceria com revendedores autônomos, que vendiam refeições e lanches saudáveis por meio de carroças ou bicicletas com estrutura para refrigeração dos alimentos, modelo de alimentação de rua que estava bastante popular, com os conhecidos *food bikes* e *food trucks*.

5) Revendas: o Saladorama também estava presente em lojas de varejo de produtos naturais, como a Mundo Verde.

Como incentivavam o empreendedorismo das franqueadas, por vezes, vendiam produtos que elas produziam, como doces de cascas de frutas. “Elas utilizavam nossa marca, que tinha mais força, e nós ficávamos com parte da venda”, contou Isabela.

Conhecendo a comunidade e a franqueada

Com o sucesso, o Saladorama já havia recebido vários convites, inclusive para atuar no Morro da Babilônia e no Complexo do Alemão, populosos bairros favelizados no Rio de Janeiro.

Mas existia um processo para a abertura de franquias. Depois de escolher um lugar em potencial, Hamilton fazia imersão na comunidade, de um a três meses. Era preciso identificar líderes que tivessem as características buscadas e entender a dinâmica da região. “A dinâmica na comunidade é como a de uma residência.

Você não entra na casa de alguém que você não conhece e pega uma Coca-Cola na geladeira sem perguntar nada, né? Você também não chega na comunidade e já vai empurrando ideias novas, sem conhecer nada”, contou Hamilton, que havia aprendido isso na prática, depois de ter apanhado com as primeiras experiências do Saladorama.

Para conhecer melhor a região, Hamilton alugava um cantinho e ficava lá, vivendo o dia a dia, jogando bola, interagindo.

Rapidamente, já tinha amigos e já estavam um almoçando na casa do outro, e é aí que ele apresentava a Saladorama e seus produtos, desde a lasanha de berinjela a outras comidas saborosas e saudáveis.

“Eles já queriam saber quanto custava. E eu devolvia perguntando: quanto você pode pagar?”, contou Hamilton, que destacou que cada comunidade possuía aspectos socioeconômicos próprios e que era preciso entender o valor do tíquete médio do prato feito (PF), por exemplo.

Ele também buscava identificar os potenciais fornecedores e o melhor local para o funcionamento do restaurante. “Precisávamos entender a linguagem da comunidade também. Fazia sentido falar em *delivery*, por exemplo?”, contou.

Se a oportunidade de uma franquia na comunidade era confirmada, começavam a mapear as líderes em diversos locais, principalmente em salões de beleza. As ONG parceiras também apoiavam nesse processo.

As mulheres selecionadas recebiam capacitações por cerca de quatro meses sobre alimentação saudável, boas práticas no manuseio de alimentos e gestão de negócios. “O interessante é que as comunidades já capacitadas, de outros estados, que levavam o conhecimento”, relataram os sócios.

Nenhum conhecimento era desperdiçado: quem era capacitada, mas não virava franqueada ou empregada da empresa, poderia virar fornecedora ou, até mesmo, abrir seu próprio negócio.

RESULTADOS DE NEGÓCIO

Expansão e convite para internacionalizar

Em 2016, o faturamento do Saladorama foi de R\$ 1,2 milhão; já o lucro foi de R\$ 360 mil. Com quase três anos de empresa, os sócios já tinham cinco franquias e vários convites para ampliar. “Cerca de 30 a 40 pedidos de franquias por mês”, contaram.

Até 2017, estavam presentes no Recife (PE), no Rio de Janeiro (RJ), em Florianópolis (SC), em São Luís (MA) e em Sorocaba (SP). Com a meta de serem o maior *delivery* de comida saudável do Brasil, os sócios já haviam recebido convite para atuarem até nos Estados Unidos e no México.

RESULTADOS SOCIAIS

Subsistência alimentar, inclusão de minorias e monitoramento do impacto

Apesar de o negócio ter sido criado para atender pessoas de baixa renda, clientes das classes A e B representavam mais da metade dos clientes. Mas além dos cerca de 40% de clientes das classes mais baixas já serem significativos, o Saladorama possuía um forte modelo de impacto em sua cadeia de produção.

Ao capacitar mulheres de comunidades mais pobres em noções de alimentação saudável e permitir que elas tivessem renda própria, o Saladorama aumentava as chances de alimentos saudáveis chegarem aos lares dessas regiões. A capacitação e o fortalecimento de pequenos produtores rurais também contribuíam para o cumprimento do propósito social do negócio.

Os sócios também apostavam na capacidade de fortalecer outros negócios do ramo. “Ao se

colocar como grande cliente e parceiro dos fornecedores de orgânicos na região, o Saladorama fortalece esses negócios e estimula a abertura de outros focados em alimentação saudável, contribuindo para a subsistência alimentar nas comunidades”, afirmou Isabela.

O Saladorama também buscava ampliar seu impacto social, ministrando cursos de empreendedorismo para pessoas de baixa renda não diretamente ligadas ao negócio, incluindo aquelas em situação de maior vulnerabilidade, como negras, trans e *gays*.

Para aprimorar o monitoramento de seu impacto, chegou a acompanhar por quatro meses um grupo de pessoas entre 8 e 45 anos em Nova Descoberta (PE) que se propuseram a aderir à dieta e ao sistema de educação propostos pelo Saladorama, com bons resultados na redução de taxas consideradas de eminência e risco.

Ao fim de 2017, a empresa também estudava monitorar seus impactos e adquirir **certificação B Corps**, atribuída a empresas

com impactos sociais e ambientais comprovados por meio de metodologia de verificação do **Sistema B Brasil**. O Sistema B estava presente em mais de 50 países e possuía cerca de 2.100 empresas certificadas.⁶

**Vencedora Incluir 2017 na categoria
“Inclusiva na Cadeia de Valor”**



<https://saladorama.com/>

NOTAS DE FIM

¹ BRASIL. Ministério da Saúde. **Plano de Ações Estratégicas para o Enfrentamento das Doenças Crônicas não Transmissíveis (DCNT) no Brasil 2011-2022**. Brasília: MS, 2011.

² BRASIL. Ministério da Saúde. **Vigitel Brasil 2016 – Hábitos dos brasileiros impactam no crescimento da obesidade e aumenta prevalência de diabetes e hipertensão**. Brasília: MS, 2017. Disponível em: <<http://portalarquivos.saude.gov.br/images/pdf/2017/abril/17/Vigitel.pdf>>. Acesso em: 20 de março de 2018.

³ ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Pobreza e obesidade afetam mais mulheres do que homens na América Latina e Caribe. **ONU**, 8 mar. 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/pobreza-e-obesidade-afetam-mais-mulheres-do-que-homens-na-america-latina-e-caribe/>>. Acesso em: 20 de março de 2018.

⁴ STRINGHINI, S. *et al.* Socioeconomic status and the 25 × 25 risk factors as determinants of premature mortality: a multicohort study and meta-analysis of 1.7 million men and women. **Lancet**, fevereiro de 2017.

⁵ FAO & ADB. Gender equality and food security: women's empowerment as a tool against. **Hunger**, 2013. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/11540/1503>>. Acesso em: 20 de março de 2018.

⁶ B CORPORATIONS. What are B Corps? **B Corporations**, [s.d.]. Disponível em: <<https://www.bcorporation.net/what-are-b-corps>>. Acesso em: 20 mar. 2018.