

QUEBREI NA PESSOA FÍSICA PARA SALVAR A EMPRESA

Portas fechadas e desafios nunca tornaram a carreira empreendedora menos bela para Alex – que sempre correu atrás do que fazia seu coração bater mais forte. Nesse caso, o Beleza na Web.

Ao contrário da maioria dos meninos, Alexandre Serodio recebeu conselhos de beleza não de sua mãe, mas de seu pai. Ademar

entrou na Avon para trabalhar na contabilidade e acabou ficando 26 anos, até chegar à presidência para a América Latina. O filho sempre



Alex Serodio, fundador do Beleza na Web

/
**ALEX NÃO SÓ
RECEBEU AS DICAS
DO SETOR, COMO O
SÓLIDO EXEMPLO
DE UMA PESSOA
QUE SEMPRE
PENSOU GRANDE,
EMPREENDEU
DENTRO DA
EMPRESA E FOI
RESPONSÁVEL
PELO PRÓPRIO
CRESCIMENTO.**

o acompanhava nas viagens de negócios e se maravilhava com as histórias sobre vender cosméticos.

Alex não só recebeu as dicas do setor, como o sólido exemplo de uma pessoa que sempre pensou grande, empreendeu dentro da empresa e foi responsável pelo próprio crescimento.

Seguindo os passos do pai, começou cedo a vender ostras na praia. Na escola, acabou se engajando em projeto de miniempresa, Modelo das Nações Unidas e chegou até a administrar a cantina. Já saiu do ensino médio se coçando para entrar no mercado de trabalho. Seu primeiro emprego foi ainda aos 18 anos, na Câmara de Comércio Americana (Amcham), onde era promovido todo ano, enquanto cursava economia na PUC do Rio de Janeiro.

A carreira dava sinal de um futuro bri-

lhante no mundo corporativo: gerente de marketing de multinacional aos 23 anos, diretor de marketing aos 26... Alex estava em cargo executivo na Jafra, uma gigante do mercado de cosméticos, quando surgiu a oportunidade de integrar um grupo que compraria boa parte das ações da empresa.

O vislumbre de ter mais autonomia para construir um negócio de referência fez o coração bater mais forte. Mas o dólar, que estava alto, caiu; o cenário, que estava fraco, acelerou; e os investidores, que iam vender, deram para trás.

Foi um balde de água fria que deixou o gostinho de fazer algo novo.

MAS VOCÊ VAI LARGAR TUDO?!

Na época, Alex namorava uma menina cujo irmão tinha um salão de beleza. Ele entrou como sócio, mas logo percebeu que o negócio estava quebrado. Foi uma

catástrofe: não deu duas semanas, eles já estavam sendo despejados do local. Só que a família já havia provocado Alex sobre a decisão e ele não estava disposto a dar o braço a torcer: “Eu tinha que fazer aquilo funcionar”.

Além de prover serviços de cabeleireiro, o salão também vendia produtos por telefone e os entregava na casa dos clientes. Como essa era uma boa fonte de receita, ele decidiu que investiria nela, mas precisava deixar esse processo mais escalável. E como a venda online ainda era ignorada pelas gigantes do setor, a internet seria o meio escolhido.

Criaram o piloto do site, que ficou bem aquém das expectativas. Todo mundo que estava no barco desanimou e Alex acabou tocando tudo sozinho, do zero. Contratou um motoboy, Washington, que corria pela cidade atrás dos produtos que eram pedidos pela sua platafor-

ma. No escritório alugado, embalavam e despachavam tudo.

O início foi bastante complicado. Para piorar, a indústria era contra. Várias marcas se recusaram a vender para eles, dizendo que esses produtos não poderiam ser comercializados online, apenas por salões. Alex precisou recorrer a distribuidoras, mas o caixa estava vazio e ele não poderia estocar nada.

EU ATÉ QUEBRO; MINHA EMPRESA, NÃO

Com o fluxo de caixa desfavorável, Alex teve que injetar mais dinheiro. “Eu era meu próprio investidor-anjo e já tinha colocado quase todo meu dinheiro no salão. Tudo que restou eu coloquei no Beleza Na Web”, ele diz.

O resultado? Alex quebrou na pessoa física:

“Quando você cria uma empresa, você

está criando um filho. E se você só tem um pedaço de comida, você fica com a comida pra você ou você alimenta seu filho? É grande o sacrifício, mas se você quebra a empresa, você quebra a vida de muita gente.”

Para Alex, só tem um jeito de levantar: trabalhando. Se preparar, aprender com quem sabe fazer melhor. Foi aí que implementaram o grande diferencial. O que impulsionava as vendas dos produtos (principalmente os mais caros) no salão era a possibilidade que o cliente tinha de cheirar, testar, aprender a aplicar antes de comprá-lo. Ele teria que levar essa dinâmica para o e-commerce.

A DISPARADA

Categorizaram e organizaram tudo de forma que as clientes recebessem diagnóstico e recomendação dos itens que fossem mais adequados a seu cabelo e seu corpo. Para entender e amenizar a

rejeição da indústria, também correram atrás de conversar com os profissionais da área.

Foram muitas portas fechadas no início, por isso a esposa de Alex chegava a ir de salão em salão fazendo amizade com eles. Aproveitava, claro, para explicar que a intenção não era competir, e sim dar prestígio a eles e trabalhar junto. A confiança foi-se construindo e Alex passou a contratar cabeleireiros e maquiadores famosos para apresentarem, no YouTube, cosméticos à venda no Beleza na Web.

Nesse meio tempo, Alex foi apresentado por um fornecedor a Lucas e Felipe. Com ótimos currículos, um dos quais incluía até o Goldman Sachs, os dois haviam fundado uma empresa que assumia a venda física dos salões de beleza, mas que não estava indo tão bem. Em troca de uma parte das ações, Alex ganhou novos sócios.

/
“QUANDO VOCÊ CRIA UMA EMPRESA, VOCÊ ESTÁ CRIANDO UM FILHO. E SE VOCÊ SÓ TEM UM PEDAÇO DE COMIDA, VOCÊ FICA COM A COMIDA PRA VOCÊ OU VOCÊ ALIMENTA SEU FILHO? É GRANDE O SACRIFÍCIO, MAS SE VOCÊ QUEBRA A EMPRESA, VOCÊ QUEBRA A VIDA DE MUITA GENTE.”

Tudo era feito em casa, do ERP ao merchandising. Com isso, começaram a ganhar nome e a crescer bastante rápido.

No segundo ano, o site já dava lucro – feito raríssimo para o setor de e-commerce no Brasil.

Em três meses, foram de 8 para 50 funcionários. O faturamento também aumentava exponencialmente: 1 milhão, 2 milhões, 7 milhões... Era 2012 e a Tiger Global – um fundo que também investe em empresas como o Netshoes – entrou no jogo. Junto veio a Kaszek Ventures, co-fundada por Hernan Kazah, empreendedor do Mercado Livre.

Mas então veio 2013.

O DESAFIO É PERMANENTE

Qualquer um na posição de Alex estaria cantando vitória. Só que o crescimento era tanto que a velocidade estava ficando incontrolável. Com tanta gente nova no time, a cultura se perdeu. Os gastos com marketing digital tripli-

caram de repente e o EBITDA ficou negativo. Lucro? Já não tinha mais. Para completar, os concorrentes, que antes mal faziam cócegas, iam gerando um incômodo.

Antes uma empresa de donos, o beleza na web acabou ficando inchado. era preciso um choque de cultura e muito foco em execução. go big or go home.

Alex chamou todo mundo e bateu o martelo: 2014 vai ser rentável! Se não está pronto para ser o maior, melhor pular fora.

Alguns pularam mesmo. Outros, infelizmente, foram “pulados”.

“Para a gente foi muito duro, mas foi importante. Precisávamos resgatar alguns pontos culturais e valores indispensáveis. O trabalho nunca pode ser para você, tem que ser para o seu time e para o seu cliente. Parte do pessoal estava fazendo para si. Havia pessoas extraordinariamente inteligentes e éticas ali, mas que não es-

tavam comprometidas o suficiente”, conta. Os dois sócios, que tinham entrado apenas alguns anos antes, também acabaram saindo.

Com metade do time que começou aquele ano – aproximadamente 60 pessoas -, mas com muita garra, conseguiram corrigir seus erros. Em uma virada impressionantemente rápida, puderam tornar o EBITDA novamente positivo no ano seguinte.

CULTURA FORTE, EXPANSÃO PLENA

Dois anos depois, o Beleza na Web continua numa crescente. Mais de 16 mil produtos diferentes estão disponíveis a um clique das mais de 50 milhões de pessoas que visitam o site anualmente.

Em 2016, o time se mudou para um galpão três vezes maior em São Paulo, que agora concentra as operações do Brasil inteiro (antes divididas com o Tocantins). No centro de distribuição, operadores manuseiam os produtos em perfeita sintonia. Escada acima, a entrada do

/
**“QUANDO A
GENTE PERDE
O SONHO, A
GENTE ANDA
DE LADO.
QUANDO ELE É
RESGATADO, A
GENTE CRESCE.”**

escritório conduz a um novo universo de espelhos com luzes, catálogos editoriais e estantes com dezenas de perfumes e cosméticos.

Mas o que chama a atenção está ao fundo: uma réplica daquele primeiro escritório alugado, com um iMac G3, da época em que a logo da Apple ainda era colorida, em cima de sua mesa original, um tanto descascada. Era nela que Alex e Washington organizavam os primeiros pedidos. “Gosto mais de ficar aqui que na minha sala”, confessa Alex.

Seguindo mais alguns passos, decoração moderna, salas com móveis modulares para reuniões mais dinâmicas e TVs com painéis de dados para gestão à vista. Diga-se de passagem, o novo espaço não teve dedo de nenhum arquiteto. E ali também não se vê sujeira no chão. Antes que caia um papel que seja, Alex cata.

Pode parecer que ele é só perfeccionista, mas o cuidado vem de um respeito pelo coletivo. É essa atenção que ele procura passar também para o time, de 200 pessoas, que tem a missão de engajar os clientes desde a primeira interação e cultivar o relacionamento com eles: “precisamos honrar a confiança que as pessoas nos dão ao comprar com a gente”.

UM LONGO CAMINHO

Com o vento contra em tantos momentos, o sucesso do Beleza na Web é fruto de um trabalho incansável. Para Alex, ficou claro que não existe sucesso sem sacrifício: “Não tem jeito, precisa dar a cara a tapa e reconhecer quando precisa de ajuda.”

Seu sonho é assumir a liderança da venda direta no Brasil. Com isso, vêm as consequências: se tornar referência, chegar a R\$ 1 bilhão de faturamen-

to, empregar mais pessoas e mudar a vida de muita gente para melhor. Mas sem nunca esquecer o principal, que é recomendar as aspirações de beleza de nossos clientes.

“Quando a gente perde o sonho, a gente anda de lado. quando ele é resgatado, a gente cresce.”

Se cresce! Em taxas de pelo menos 60%, aliás. Mas Alex não canta vitória. Na verdade, mesmo com todo esse chão percorrido, ele lembra quanto trabalho tem pela frente: “A nossa história está só começando”.