

2007

HISTÓRIAS DE SUCESSO

Mulher de Negócios • Pequenas Empresas

Região Sul



HISTÓRIAS DE SUCESSO

Mulher de Negócios • Pequenas Empresas

Região Sul



BRASÍLIA - 2008

COPYRIGHT © 2008, SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

TODO OS DIREITOS RESERVADOS – É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgadas as fontes.

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Presidente do Conselho Deliberativo Nacional: Adelmir Araújo Santana

Diretor-Presidente: Paulo Tarciso Okamoto

Diretor-Técnico: Luiz Carlos Barboza

Diretor de Administração e Finanças: Carlos Alberto dos Santos

Gerente da Unidade de Gestão Estratégica: Pio Cortizo Vidal Filho

Gerente da Unidade de Atendimento Individual: Ênio Pinto Duarte

Coordenadora Nacional do Projeto Casos de Sucesso: Renata Barbosa de Araújo Duarte

Coordenadora Nacional do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios: Maria del Carmen Stepanenko

Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso: Marília da Silva Correia – Sebrae/AP, Fabrícia Carneiro Fernandes – Sebrae/AL, Renata Maurício Macedo Cabral – Sebrae/RJ, Rosana Carla de Figueiredo Lima – Sebrae Nacional

Colaboradores: Beatriz Bello Rossetto, Clarice Veras, Geraldo Magela Souza, Lucy Vaz da Silva, Mariane Santos Santana, Romilda Torres de Sousa

Tutoria Nacional: Sandra Regina H. Mariano – D.Sc., Verônica Feder Mayer – D.Sc.

Diagramação: Adesign

Produção Editorial: Buscato Informação Corporativa

D812hms Histórias de sucesso : mulher de negócios : pequenas empresas :
Região Sul. / Coordenadora nacional do projeto Casos de Sucesso,
Renata Barbosa de Araújo Duarte; Coordenadora nacional do Prêmio
Mulher Empreendedora, Maria del Carmen Stepanenko. – Brasília:
Sebrae, 2008.

56 p. : il. color.
ISBN 978-XX-7333-XXX-7

1. Estudo de caso. 2. Gestão empresarial. 3. Marketing. I. Sebrae. II.
Duarte, Renata Barbosa de Araújo. III. Stepanenko, Maria del Carmen.

CDU 334.012.64 : 001.87

BRASÍLIA

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte
70.770-900 – Brasília
Tel.: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120
www.sebrae.com.br

Agradecimentos

A todos os que se envolveram na descrição dessas belas e emocionantes histórias empreendedoras. Destacamos o empenho dos escritores, dos interlocutores do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios 2007, dos coordenadores do Projeto Casos de Sucesso e dos gerentes de diferentes áreas do Sebrae nos estados.

Aos membros da banca examinadora nacional e das comissões estaduais, que tiveram a difícil missão de selecionar as mulheres finalistas, dentre tantos exemplos de perseverança que se inscreveram em busca do prêmio.

Às instituições parceiras do prêmio: a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, a Federação das Associações de Mulheres de Negócios e Profissionais do Brasil (BPW Brasil) e a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

Aos tutores estaduais e nacionais, responsáveis pela orientação metodológica dos escritores no processo de descrição dos casos.

Às Diretorias Executivas do Sebrae nos estados, que contribuíram e apoiaram a realização desta iniciativa.

À Diretoria do Sebrae Nacional, pelo contínuo apoio ao prêmio, pelo reconhecimento do papel tão importante e relevante que o empreendedorismo feminino vem alcançando no Brasil.

Estas histórias, além de ensinarem pelo exemplo, servirão de inspiração para tantos outros potenciais empreendedores.

SUMÁRIO

PREFÁCIO	1
APRESENTAÇÃO.....	3
PR – EM BUSCA DO PAR IDEAL	5
<i>Maria Helena Uyeda</i>	
Temas abordados: empreendedorismo, estratégia de negócio e <i>marketing</i> .	
SC – A FANTÁSTICA FÁBRICA DE CHOCOLATES	23
<i>Vera Lucia Concer Prochnow</i>	
Temas abordados: empreendedorismo e gestão empresarial.	
ABORDAGEM METODOLÓGICA	35
SISTEMA SEBRAE	45

EMOÇÃO E RAZÃO

É difícil não se emocionar com os casos aqui relatados. São histórias de coragem, superação, força de vontade, criatividade, muito suor e trabalho, características inerentes ao espírito empreendedor. E estamos falando de uma atividade peculiar, porque exercida pelas mulheres, que ainda hoje enfrentam preconceitos e desigualdades.

Essa situação é inconcebível e inaceitável, principalmente no Brasil, onde as mulheres são quase a metade dos empresários, segundo a pesquisa GEM, que mede o nível de empreendedorismo em 42 países. Ou seja: elas têm participação decisiva na atividade econômica e, por consequência, na geração de ocupação e renda.

Por tudo isso, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas tem a obrigação de dar suporte ao empreendedorismo feminino, oferecendo capacitação e maior acesso ao conhecimento, mercado, crédito, e à atualização tecnológica.

O Prêmio Sebrae Mulher de Negócios é uma das pontas desse apoio. Tem destacado, País afora, verdadeiras heroínas, como veremos nos textos da coleção de que faz parte este livro. Entre muitos casos exemplares, destacam-se o da ex-sem-teto que pratica o associativismo na reciclagem do lixo e o da dona de lavanderia que aproveitou o apagão de 2001 para aumentar a receita, fazendo do limão uma limonada.

O Prêmio tem dois grandes objetivos: reconhecer e homenagear as empreendedoras, dando visibilidade às experiências delas, e estimular atitudes empreendedoras. Esperamos que a postura empreendedora se multiplique na vida de milhões de brasileiras.

Paulo Okamoto
Diretor-presidente do Sebrae

APRESENTAÇÃO

Saber contar histórias é uma qualidade que muitas pessoas possuem. Quando ouvimos ou lemos uma história bem contada, é comum nos sentirmos inspirados, emocionados, motivados. É isso que o Sebrae tem chamado, ao longo dos anos, de “educar pelo exemplo”. Ter contato com histórias de sucesso de empreendedores é uma das formas de sermos “contagiados” por um pouco de conhecimento intangível. Muito do sucesso está em detalhes que podem passar despercebidos. Esse foi o principal motivo para a criação do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios. Queríamos conhecer os meios adotados pelas empreendedoras brasileiras para driblar suas dificuldades. Caso você tenha considerado a expressão “driblar” como algo essencialmente masculino, lembre-se do sucesso que as brasileiras têm feito também no futebol.

Esta obra reúne as histórias classificadas como as melhores na categoria Pequenas Empresas. Para participar da competição é necessário que suas protagonistas sejam proprietárias de micro ou pequena empresa. É preciso também ter uma boa história para contar, que seja um ótimo exemplo para milhares de outras mulheres com potencial empreendedor.

O Sebrae participa de algumas dessas histórias como coadjuvante, ainda que delas tire boas lições para seu próprio aprendizado. Desejamos que a leitura desta coleção contribua para a motivação e para o sucesso de milhares de pessoas.

*Maria del Carmen Stepanenko
Coordenadora Nacional do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios*

EM BUSCA DO PAR IDEAL

PARANÁ
MUNICÍPIO: CURITIBA

Curitiba, capital do Paraná, tornou-se uma conhecida cidade-teste para o lançamento de produtos, idéias e até peças de teatro. Dizem que, o que agrada aos curitibanos, geralmente, agrada a todo o Brasil. Por isso, o lançamento de um produto ou serviço nesse mercado exige cuidado adicional, pois o público é bastante exigente.

Sheila Chamecki Rigler não se intimidou com o desafio e, em 1994, resolveu criar uma agência matrimonial. Na época, a atitude foi considerada ousada, pois o preconceito com relação a esse serviço era grande, ainda mais em Curitiba, que tinha uma sociedade tradicional e conservadora.

Apesar de considerarem o empreendimento “coisa de primeiro mundo”, os amigos diziam que Sheila só poderia estar louca, pois, como uma mulher casada, mãe de três filhas e avó iria abrir uma empresa de encontros? Alguns chegaram a dizer que os homens curitibanos jamais se cadastrariam nesse serviço.

Como abrir uma agência de casamento numa cidade como Curitiba, que conseguisse transmitir uma imagem de idoneidade e que não fosse confundida com uma agência de encontros íntimos?

Maria Helena Uyeda, jornalista, elaborou o estudo de caso sob a orientação do professor Bruno Henrique Rocha Fernandes, do Centro Universitário Positivo (Unicenp), integrando as atividades dos projetos Casos de Sucesso e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios de 2007, do Sebrae.

AGÊNCIA MATRIMONIAL PAR IDEAL, EMPRESA
ESPECIALIZADA EM CASAMENTOS



ENTRE FRALDAS E LIVROS

Nascida em Curitiba, em 5 de setembro de 1951, Sheila conhecia bem o tradicionalismo da sociedade curitibana. De família de classe alta, quando terminou a Escola Normal, em 1969, desejava ingressar no curso de Serviço Social, mas seu pai foi contra, pois não queria a filha trabalhando em favelas. Por insistência familiar, iniciou o curso de Pedagogia, mesmo sabendo que nunca iria dar aulas.

Em 1970, casou-se com o engenheiro Ivo Julio Rigler. Quando estava no segundo ano da faculdade, nasceu sua primeira filha, Gisela, em 17 de julho de 1971. Dois anos depois, engravidou da segunda filha e, coincidentemente, Tatiana também nasceu no dia 17 de julho.

E, em meio a fraldas e livros, em 1974, formou-se em Pedagogia pela Faculdade Católica do Paraná, com licenciatura em psicologia e sociologia educacional.

Com duas crianças pequenas, nem pensava em trabalhar e logo engravidou da terceira filha, Danuza, que nasceu em 17 de dezembro de 1975.

Durante um período, dedicou-se à família, mas, extremamente ativa, também era voluntária da entidade mantenedora da escola das filhas, diretora social de um clube e fazia parte do Lions Clube.

ATIVISTA SOCIAL

Em 1978, com as filhas na escola e desestimulada com a sua vida cotidiana, ocupada por uma intensa vida social e responsabilidades com a rotina doméstica, Sheila decidiu retornar à faculdade para cursar Administração de Empresas. Porém, como seu marido não a apoiou na decisão de voltar a estudar, ela resolveu buscar um emprego.

Procurou o prefeito de Curitiba e falou que desejava trabalhar, não importando em que atividade. Ele disse que estava precisando de uma pedagoga para coordenar as creches inauguradas nas áreas de desfavelamento. Sem perguntar qual era o salário, aceitou na hora.

Assim, realizou seu sonho de atuar na área social: trabalhou em várias favelas, com meninos de rua, coordenou creches, cooperativas de catadores de papel, de terceira idade, etc.

Apesar de atuar no serviço público, achava que, como cidadã e por ter nascido numa família privilegiada financeiramente, tinha obrigação de contribuir para a melhoria de vida dos mais carentes. Por isso arrecadava roupas e brinquedos e, no inverno, vestia as crianças da favela. Todos os meses, ela conseguia, junto às empresas de transporte, ônibus para levar as crianças a parques, teatros e cinemas. Nas reuniões com moradores de favelas, ensinava hábitos de higiene, dicas de como se apresentar para conseguir trabalho, etc.

Em seguida, prestou dois concursos públicos, primeiramente para professora de formação especial e posteriormente para pedagoga, com o objetivo de trabalhar na área sociopedagógica.

Depois de trabalhar em favelas, passou a atuar na área cultural e, mais tarde, no setor de recursos humanos. Posteriormente, voltou a exercer atividades na área social, ao coordenar grupos de terceira idade e projetos para pessoas carentes e desempregadas.

Porém, ela vinha se desapontando com situações que ocorriam no serviço público. A cada eleição municipal, entrava um novo prefeito que pretendia deixar a marca de sua administração. Assim, bons projetos sociais da administração anterior não tinham continuidade e acabavam sendo extintos para que fossem implantados projetos da nova gestão. E essa situação era muito desestimulante.

GUINADA NA VIDA

O seu descontentamento crescente a levou a pensar em desenvolver outro tipo de atividade. Desde jovem, tinha vontade de ter uma empresa. Mas nunca quis ter um negócio comum e sonhava em abrir algo diferente do que existia no mercado. Por exemplo: na década de 1970, pretendia abrir um centro de convenções para organizar eventos e depois teve a idéia de comprar terrenos para construir condomínios horizontais, quando ninguém falava em investir nesses negócios em Curitiba. Como tinha idéias avançadas para a época e que exigiam grande aporte financeiro, acabava tendo dificuldades em encontrar sócios que se dispusessem a investir nessas idéias.

Mas em 1994 resolveu que era hora de fazer uma mudança na vida e colocar em prática o sonho de abrir seu próprio negócio. Não sabia em que ramo atuar, apenas queria um segmento em que tivesse contato permanente com pessoas. Também decidiu que deveria ser um empreendimento que pudesse bancar com seus próprios recursos financeiros, sem depender de sócios.

Procurou então orientação com um consultor de franquias e conheceu 720 opções de negócios. Dessas, a única que chamou a atenção foi a agência de casamento.

Para conhecer melhor o trabalho da franqueadora da agência matrimonial, em julho de 1994, foi para São Paulo juntamente com o marido. Porém, Ivo percebeu que a franqueadora não ouvia com atenção as considerações que eles faziam sobre as particularidades do mercado curitibano, mantendo uma postura inflexível em relação ao conceito do serviço. Por exemplo: o sistema exigia que os preços cobrados fossem de acordo com a tabela de São Paulo e Ivo dizia que ninguém pagaria aqueles valores em Curitiba. “*Você vai abrir este negócio e vai fechar em um mês*”, alertou.

Mas como estava decidida a ter um negócio próprio, Sheila resolveu assim mesmo assinar o contrato para compra da

franquia. Porém, nada lhe seria revelado sobre o funcionamento da agência antes que ela participasse de um treinamento de 15 dias em São Paulo. Como a franquia exigia que trabalhassem no mínimo um homem e uma mulher, Sheila contratou um funcionário.

O treinamento foi agendado para setembro e, com data marcada e hotel reservado, a proprietária da franquia ligou de São Paulo cancelando o evento, pois viajaria para fora do Brasil para tratar de assuntos particulares. O adiamento foi comunicado apenas uma semana antes do seu início e transferido para uma nova data.

Aborrecida com esse tipo de relacionamento franqueador-franqueado, Sheila rescindiu o contrato. Naquele momento, ela desistia da abertura da franquia, mas não de ser dona do próprio negócio.

MONTANDO SEU NEGÓCIO

Sheila continuava trabalhando na prefeitura, em regime de seis horas diárias. Entretanto, não havia abandonado a idéia de montar uma agência matrimonial. Ela sabia que a profissão de casamenteiro era antiga. A idéia de flechar corações vinha da Antiguidade Clássica. Cupido, na mitologia romana, que corresponde a Eros para os gregos, era uma criança maliciosa, filha de Vênus ou Afrodite (deusa do amor e da beleza), que adorava deixar as pessoas apaixonadas.

Na Europa agências matrimoniais existiam há muito tempo e na Alemanha, por exemplo, muitos casais se formavam por intermédio das agências. No Brasil, o serviço foi introduzido em 1954, por Willy Mihalescu, que abriu a Primeira Agência Internacional de Matrimônio e Informações (Paimi), em São Paulo.

Foi a partir da década de 1990 que começaram a aparecer agências matrimônias, principalmente nas grandes cidades bra-

sileiras, e nessa época surgiu a primeira franqueadora. Porém, em Curitiba, em 1994, ainda não funcionava nenhuma agência matrimonial nos moldes europeus.

Sempre pedindo sigilo, Sheila resolveu conversar com psicólogos amigos para ver o que achavam da idéia. Todos a chamaram de maluca, em função do preconceito, pois a sociedade curitibana era considerada muito tradicional, o que dificultaria a aceitação desse tipo de serviço. Algumas pessoas chegaram a ficar horrorizadas quando souberam de sua idéia, pois achavam que ela ia abrir uma agência de “programas”.

Com tantos argumentos contrários, ficou em dúvida: deveria ou não abrir sua agência de casamentos?

EXPERIÊNCIA EUROPÉIA

O grande incentivador foi seu marido, pois ele acreditava que Sheila tinha competência para gerir o negócio, criando regras próprias e cobrando preços compatíveis com o mercado de Curitiba. Mas o maior argumento usado por Ivo foi: *“Você sempre teve idéias inovadoras que mais tarde foram colocadas em prática por outras pessoas e que deram certo. Agora é a sua vez de arriscar e ir em frente”*.

Com este incentivo, contratou um consultor empresarial para conhecer como funcionavam as agências matrimoniais na Europa. E, baseando-se na experiência européia, resolveu montar uma agência ajustada aos moldes do Brasil, mas voltada ao conservador público curitibano.

Preocupando-se com todos os detalhes para que pudesse transmitir uma imagem de ética e credibilidade, aos poucos foi estruturando o seu empreendimento. Começou a estudar temas como relacionamento interpessoal, psicologia. Elaborou questionários com psicólogos, contratou um advogado para a redação do contrato jurídico e um jornalista para escrever fôlderres.

Nesse período começou a procurar um imóvel para alugar. Teria que ser uma casa porque, como havia a necessidade do sigilo da identidade dos que procuram a agência, um conjunto comercial não seria adequado. Por sorte, uma propriedade de seus pais que estava alugada ficou desocupada e foi cedida por eles para a instalação da agência. O local foi reformado para ser a sede da empresa.

A escolha do nome era um aspecto importante para o negócio. Sheila achava que a agência deveria ter um nome estrangeiro e procurou em dicionários, conversou com amigos, mas não chegou a uma conclusão. A procura demorou quase um mês porque queria algo que transmitisse a idéia de credibilidade e não fosse vulgar. Por fim, decidiu colocar a sugestão dada desde o princípio pela filha Danuza, que era Par Ideal.

Sua agência agora tinha um nome, um local para funcionar, os documentos para a abertura do estabelecimento estavam encaminhados e iniciava-se a fase de preparação para o lançamento. Porém, em dezembro de 1994, quando a empresa estava pronta para decolar, Sheila foi convidada a assumir um cargo de Gerência no governo estadual. Apesar de lisonjeada com o convite, recusou, porque já havia tomado uma decisão: iria se licenciar do serviço público para abrir seu próprio negócio.

ASSESSORIA EM RELAÇÕES HUMANAS

Assim, no dia 1 de março de 1995, foi fundada a Par Ideal Assessoria em Relações Humanas e Agência de Casamento. Apesar de estar formalmente constituída, a empresa só abriu as portas ao público dois meses depois, quando foram acertados todos os detalhes para o início das atividades.

Com tudo pronto, finalmente, no dia 2 de maio de 1995, a Par Ideal abriu as portas para o mercado curitibano. A primei-

ra iniciativa foi convidar jornalistas e colunistas sociais para um almoço e explicar qual era o conceito da primeira agência matrimonial de Curitiba constituída nos moldes europeus. A imprensa comprou a idéia do serviço pioneiro na capital do Paraná e publicou muitas matérias a respeito.

A agência seria voltada para pessoas em busca de um parceiro para uma relação estável, destinada ao público das classes A e B, e garantia o sigilo. Mais do que aproximar pessoas, a Par Ideal prestaria uma consultoria e atendimento individualizado.

Para garantir o sigilo aos clientes, não foi colocada placa identificando a agência matrimonial. O cadastro era feito depois que a pessoa visitasse a empresa. Para evitar constrangimentos, todas as visitas eram agendadas e não existia o perigo de encontros na sala de espera porque, caso os horários coincidissem, havia duas portas por onde se poderia entrar e sair.

Na primeira visita, o interessado conhecia o questionário a ser respondido, o contrato jurídico e todo o funcionamento da empresa. A agência tinha a preocupação de não alimentar expectativas porque algumas vezes o cliente idealizava um sonho e queria encontrar alguém da forma que sonhara. *“Não somos uma fábrica de pessoas. O que fazemos é proporcionar o encontro de indivíduos que tenham afinidades”*, dizia Sheila.

Caso decidisse se cadastrar, o cliente passaria por uma entrevista, geralmente feita por Sheila ou pelo gerente. Como se tratava de uma agência real e não virtual, todos os clientes, mesmo os de outras cidades e estados, deveriam ir pessoalmente à agência para a entrevista. Na ocasião, receberiam orientação para ficar atentos àquelas características para as quais eram menos tolerantes. Por exemplo: se o homem não gostava de cigarro, deveria evitar sair com uma mulher fumante, pois, se o romance desse certo, no futuro esse seria um problema para o casal.

O cliente era entrevistado por uma psicóloga e respondia a um questionário com mais de 200 perguntas. Cinco dias de-

pois, a agência apresentava o perfil de pessoas compatíveis para que o cliente identificasse aquelas que gostaria de conhecer. Os escolhidos eram contatados e, se estivessem de comum acordo, seria promovido o encontro.

O primeiro encontro geralmente era feito por meio de um contato telefônico e depois o casal marcava para se conhecer pessoalmente. A agência pedia um retorno para saber se o cliente havia gostado do pretendente e, em caso negativo, por que isso ocorrera. Assim era possível conhecer melhor o cliente e também ajudar, pois, algumas vezes, as pessoas não percebiam que alguns comportamentos seus afastavam os pretendentes. Por exemplo: uma mulher, que era viúva, nos encontros falava somente do falecido. Os homens ligavam depois dizendo que não queriam mais sair com ela. Essa mulher foi chamada para um aconselhamento e disse que nem havia se dado conta de que fazia isto.

Em função da discrição, outra preocupação era que a ficha de uma pessoa não fosse vista por alguém do seu relacionamento, por exemplo, por pessoas que desconheciam que seus parentes estavam cadastrados ou por funcionários da mesma empresa.

AMOR POR ENCOMENDA

Sheila não se lembrava de quem havia sido a primeira cliente. Porém, se recordava do primeiro cliente homem. Tratava-se de um político que, na primeira visita, a fez tirar seu carro da garagem para colocar o dele num lugar bem escondido, onde ninguém o identificasse. Nas outras vezes que foi à agência, dizia para sua secretária que estava indo para a terapia.

Para manter a discrição, os primeiros clientes iam de táxi, com medo de que seus carros fossem identificados na frente de uma agência matrimonial. Outros estacionavam várias quadras adiante e iam a pé. Depois que se tornaram mais confortáveis com os ser-

viços e com o sigilo da empresa, deixaram esses cuidados de lado e passaram a estacionar o carro mais perto.

No início, além de Sheila e de uma psicóloga, trabalhavam também um gerente administrativo e dois auxiliares de serviços gerais. Se nos primeiros atendimentos ficava um pouco nervosa, com o tempo a empresária foi se descontraindo e conhecendo as necessidades dos clientes.

No primeiro ano, foram cadastradas 28 pessoas e, no segundo ano, já eram mais de 100 cadastrados. Mas o grande marco da Par Ideal ocorreu no dia 4 de janeiro de 1997, quando aconteceu o primeiro casamento. Os noivos se cadastraram no primeiro ano da agência. A noiva teve a oportunidade de conhecer outros candidatos na Par Ideal até encontrar o noivo, que, por sua vez, a conheceu no seu primeiro encontro. Houve empatia, namoraram cerca de um ano e meio antes de se casar. *“Nunca me esqueci da emoção do primeiro casamento que promovemos”*, contou Sheila.

PESSOAS DE BEM COM A VIDA

O trabalho da Par Ideal era aproximar indivíduos com afinidades. Mas que tipo de pessoa procuraria o cupido profissional? Existia uma resistência grande em relação a esse serviço, pois muitos acreditavam que recorrer a uma agência de casamento era sinônimo de desespero de solteirões, mais velhos, desprovidos de atrativos físicos e solitários.

“Essa é uma idéia errada, pois nossos clientes são das classes A e B, têm entre 21 e 78 anos, são bem realizados profissionalmente, estão em busca de parceiros do mesmo nível social, cultural e financeiro e procuram a agência para evitar desilusões”, disse Sheila ao explicar que eles tinham boa formação escolar (90% com terceiro grau completo e 5% com terceiro grau incompleto), razoável círculo de amizades e situação financeira estável.

Para conhecer esse público, a doutora Lidia Natalia Dobrianskyj Weber, coordenadora do Departamento de Psicologia – Núcleo de Análise do Comportamento da Universidade Federal do Paraná, realizou, em 2005, uma pesquisa na Par Ideal sobre comportamentos e relacionamentos. A pesquisa buscou identificar características psicológicas como auto-estima, timidez, sociabilidade, assertividade e estilos de amor.

Para entender essa pesquisa era preciso conhecer o significado de algumas palavras. Segundo a pesquisadora, *“dá-se o nome de auto-estima ao sentimento que o indivíduo possui sobre si mesmo, seus valores e competências. Já a timidez e a sociabilidade podem ser desconforto e inibições que ocorrem na presença de outras pessoas. A timidez é uma manifestação de temperamento caracterizada pela tendência à ansiedade social e pelo predomínio da inibição em termos de comportamento. Quase 50% dos indivíduos em todo o mundo consideram-se tímidos. A sociabilidade não é a mesma coisa que timidez, pois o tímido pode ser também sociável, ou seja, gostar de estar entre as pessoas”*.

Segundo ela, a assertividade é *“a capacidade de defender os próprios direitos e de expressar pensamentos, sentimentos e crenças de forma honesta, direta e apropriada, sem violar os direitos da outra pessoa. Ser assertivo é ser positivo, é valorizar a si mesmo, sem se caracterizar pela passividade ou pela agressividade”*.

Para definir o estilo de amor, usou a nomenclatura criada por Allan Lee, um antropólogo canadense, que classificava diferentes estilos de como uma pessoa pode se relacionar com outra. Entre os milhões de estilos existentes, há seis básicos:

- eros: sentem forte atração pelo parceiro, principalmente pela aparência física. São pessoas seguras, pouco possessivas, sem medo de entrar em um relacionamento e que dão grande importância ao aspecto sexual da relação;
- estorge: amor calcado em interesses comuns e na semelhança dos parceiros; geralmente surge a partir de uma amizade; é

construído gradativamente. Não há tanta ênfase no relacionamento sexual;

- ludos: é dada grande importância à sedução e à liberdade sexual. O amor é visto como um jogo que pode envolver diversos parceiros, sem muito interesse em comprometimento e intimidade psicológica;
- mania: o amor é uma emoção quase obsessiva, está envolvido em praticamente tudo. Esse amante se esforça para atrair a atenção do parceiro constantemente. Há muito ciúme e possessividade;
- pragma: enfatiza a compatibilidade e suas necessidades mútuas. As pessoas têm diversas expectativas bem específicas em relação ao parceiro, tentam planejar a relação minuciosamente, e
- ágape: os cuidados com o parceiro, a ausência de egoísmo e a preocupação em auxiliá-lo em seus problemas são as características desse estilo de amor.

Os resultados da pesquisa realizada na Par Ideal mostraram dados interessantes: enquanto as pessoas não-agenciadas tinham o estilo de amor predominante “ludos”, os que procuravam as agências tinham predominante o estilo “eros”. Com relação à auto-estima dos agenciados, a pesquisa detectou que, ao contrário do que se imagina, a pessoa que procurava a Par Ideal estava bem consigo e possuía sentimentos positivos sobre sua auto-imagem, fator altamente positivo para uma relação a dois.

A pesquisa detectou também que não havia diferença entre os índices de timidez e de sociabilidade dos agenciados e dos não-agenciados. Ou seja, não era esse o fator que determinava a procura de uma agência.

Quanto à assertividade, a pesquisa encontrou uma diferença interessante: ao contrário do que se imaginava, o índice de assertividade foi maior para os agenciados. *“Aqui se começa a entender o comportamento destas pessoas: elas realmente desejam encontrar um parceiro amoroso e enfrentam a situa-*

ção de maneira pragmática e adequada, isto é, vão a um lugar em que encontram os que têm o mesmo desejo, o que torna a sua busca mais fácil”.

CUPIDO PROFISSIONAL

A ajuda do cupido profissional demonstrou resultados positivos. Em 12 anos de funcionamento, a Par Ideal promoveu cerca de 1,1 mil uniões (entre casamentos e casais que foram morar juntos), com apenas oito separações e 70% dos clientes tendo a oportunidade de conhecer pessoas com quem tinham afinidades. *“As uniões realizadas e as crianças que nasceram são motivo de nossa alegria”*, comemorou a empresária.

Em 2007, a agência tinha mil pessoas cadastradas, sendo 40% homens e 60% mulheres, principalmente do Paraná e de Santa Catarina, mas também de outros estados e até do exterior.

A concretização de uniões seria a melhor propaganda para divulgar o sucesso da Par Ideal, mas, infelizmente, isso não ocorria, porque as pessoas não contavam para os amigos e familiares que encontraram seu par numa agência matrimonial.

Se as pessoas não falavam sobre o serviço, era preciso divulgar a empresa na mídia. Apesar de a comunicação ser uma ferramenta importante, ela era um dos principais problemas enfrentados pela empresária, que já havia contratado várias agências de propaganda para fazer os anúncios, mas elas não encontraram a forma certa de veicular a imagem da Par Ideal. *“Já gastei muito dinheiro em campanhas publicitárias e, em algumas, não tive retorno nenhum porque o telefone não tocou nenhuma vez”.*

Para a empresária, os maiores erros e gastos nesses 12 anos de existência foram com a divulgação. Cansada de perder dinheiro com campanhas que não atendiam às suas necessidades, há cerca de três anos, Sheila desistiu de contratar agências

de propaganda e resolveu ela mesma escrever os anúncios de rádio, pôsteres e cartões. Por exemplo: há pouco tempo escreveu um anúncio mostrando que o ator Mel Gibson havia se utilizado dos serviços de uma agência de casamento e sua união já durava 25 anos. “*Às vezes acerto, às vezes erro, mas assim tenho divulgado a agência*”, explicou.

Em 2007, a divulgação era feita em rádios, revistas e no *site* na Internet. Além disso, também tinha um quadro fixo em um programa na televisão, em que falava sobre relacionamentos e respondia a *e-mails* dos telespectadores. Sheila também participava de muitas palestras e congressos em que abordava os temas relacionamentos e agências matrimoniais.

FONTE INSPIRADORA

Em 2007, trabalhavam na Par Ideal seis funcionários diretos e três indiretos. Essa equipe multidisciplinar participava da tomada de decisão, trabalhava com melhorias contínuas, sendo que as sugestões e idéias eram analisadas e valorizadas, favorecendo a criatividade dos colaboradores.

Em 12 anos de atividade, a empresa já tinha atingido seu nível de maturidade. Nos três primeiros anos, muitas vezes a empresária teve que tirar dinheiro do bolso para pagar as contas, porém, aos poucos, o empreendimento foi se tornando auto-sustentável. Em 2007, cadastravam-se em média 20 pessoas por mês. Cada cliente, em Curitiba, pagava uma taxa de R\$ 900,00 e mais R\$ 60,00 para entrevista com a psicóloga, sendo o cadastro válido por um ano.

Por ter sido pioneira, a agência também se tornou fonte inspiradora para a concorrência. Alguns concorrentes chegam a se cadastrar na Par Ideal para conhecer o funcionamento da empresa. Não se sabe o número de agências matrimoniais existentes no Brasil, mas em Curitiba, em 2007, havia nove agências

na lista telefônica. E, segundo Sheila, a cada ano, abriam em torno de cinco novas agências que duravam pouco tempo.

NOVOS PASSOS

Ciente do interesse de futuros empresários em abrir uma Agência de casamento, em julho de 2007, Sheila procurou o escritório do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná (Sebrae/PR) para fazer uma consultoria sobre franquia e avaliar a possibilidade de tornar-se uma franqueadora.

A empresária tinha consciência de que vender franquias não era a parte mais difícil, mas era preciso tomar cuidado para que o sistema não afetasse negativamente a imagem da Par Ideal. *“Levei 12 anos para construir essa empresa e os futuros empresários terão que se dedicar muito ao trabalho”*, afirmou.

Preocupada com a credibilidade da marca, queria implantar uma franquia cuja filosofia fosse a preocupação com a ética em primeiro lugar. Pretendia também criar regras para a contratação dos colaboradores que, além da competência na área profissional, deveriam ter respeito pelo ser humano, relevando as diferenças de personalidade e inspirando confiança, mantendo em sigilo as informações passadas na agência.

Em 2007, outra meta de Sheila era reestruturar sua empresa para um novo desafio: fazer com que a Par Ideal se tornasse agência matrimonial líder do mercado brasileiro. Isso porque, em novembro de 2006, a empresa foi citada pela mídia nacional como uma das três principais do País. *“E queremos ser a número um do Brasil”*, declarou.

Para esses dois novos desafios, sua mola propulsora novamente era o amor pelo que fazia porque, para qualquer negócio dar certo, era preciso acreditar no seu produto/serviço e, acima de tudo, ter paixão por ele. E esses ingredientes não faltavam para Sheila.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Quais outras soluções poderiam ser adotadas para começar uma agência matrimonial na conservadora Curitiba?
- Que características pessoais de Sheila ajudaram no sucesso desse tipo de empreendimento?
- Quais os desafios para a expansão do negócio? Que outras alternativas seriam possíveis além de se abrirem franquias? E nesse caso, quais são os fatores críticos?

AGRADECIMENTOS

Conselho Deliberativo do Sebrae/PR: *Darci Piana, presidente, e conselheiros.*

Diretoria Executiva do Sebrae/PR: *Allan Marcelo de Campos Costa, Júlio Cesar Agostini e Vitor Roberto Tioqueta.*

REFERÊNCIAS

<http://www.agenciaparideal.com.br> - pesquisa sobre relacionamentos da professora Lidia Weber

<http://www.veja.abril.com.br>

<http://brasil.business-opportunities.biz/como-montar-uma-agencia-de-matrimonial>

A FANTÁSTICA FÁBRICA DE CHOCOLATES

SANTA CATARINA
MUNICÍPIO: POMERODE

Pomerode, uma pequenina cidade situada a 178 quilômetros de Florianópolis, capital do estado de Santa Catarina, foi o local escolhido por Maitê Guadalupe Lang para mudar de vida.

Apesar do emprego estável, como engenheira de produção, Maitê percebeu que seus rendimentos no setor privado não possibilitariam, ao aposentar-se, uma vida nos padrões desejados. Inquieta e reflexiva, pensava como resolver uma questão dessa natureza. Continuar investindo na carreira ou buscar uma alternativa para empreender?

UMA DOCE IDÉIA

Pomerode era, em 2007, uma cidade com pouco mais de 22 mil habitantes, segundo o governo de Santa Catarina. Com aproximadamente 200 km², possuía temperatura entre 15°C e 25°C durante todo o ano. Encontrava-se a aproximadamente 30 quilômetros de Blumenau, município do qual havia se emancipado em 1959. Ficava próxima também de Jaraguá do Sul que, juntamente com Blumenau, formavam dois importantes pólos industriais de Santa Catarina.

Vera Lucia Concer Prochnow, consultora do Sebrae/SC, elaborou o estudo de caso sob a orientação da consultora Flora Nunes Pachalski, integrando as atividades dos projetos Casos de Sucesso e Prêmio Sebrae Mulher de Negócios 2007, do Sebrae.

MAITÊ LANG, PROPRIETÁRIA DA
NUGALI FÁBRICA DE CHOCOLATES



No início do século passado, a base das atividades municipais estava alicerçada nas atividades agrícolas (agricultura e pecuária). A partir daí surgiram as primeiras indústrias de laticínios, frios, móveis e cerâmicas. Mais tarde, instalou-se uma fábrica de porcelana que representou um marco para o município, constituindo-se numa importante referência nacional na produção de porcelana fina.

Maitê Lang, a personagem de nossa história, nasceu em Pomerode, no seio de uma família de empreendedores que possuía negócios nos ramos de madeira, gráfica, brinquedo e plásticos. Optou por fazer carreira na área de engenharia de produção, mesmo sabendo que poderia sofrer algum preconceito por ser mulher. Prova disso foi a primeira barreira a ser transposta quando, ao chegar à fase de cumprir o estágio de conclusão do curso, começou a ter dificuldades para ser aceita na maioria das empresas, pois os contratantes esperavam receber profissionais do sexo masculino. Como as opções foram ficando mais limitadas, buscou outras alternativas fora de Santa Catarina, mais precisamente em São Paulo, onde iniciou sua carreira profissional.

Sua trajetória como profissional de engenharia de produção, em empresas multinacionais, colocou-a num mundo de grandes negócios e de exigências até então desconhecidas. Para alguns, um ambiente assustador, para outros, desafiador. E foi assim que, com coragem e competência, foi trilhando um caminho de acesso a conhecimentos de mercado, de produtos e de relações institucionais. Essas experiências levaram-na a vários questionamentos e a vislumbrar outras possibilidades profissionais.

Num dado momento, mais precisamente em 2001, deu-se conta de que, mesmo com uma carreira de sucesso na iniciativa privada, eram limitadas as possibilidades de acesso a cargos mais altos.

Como era próprio na cultura de onde viera, Maitê agia sempre pensando nas conseqüências futuras. Ela percebeu que, por mais que se esforçasse e tivesse acesso a cargos melhores, ao chegar aos 55 anos, fase em que a maioria dos brasileiros entra em período de aposentadoria, as economias feitas não seriam suficientes para lhe garantir uma vida nos padrões desejados. E foi essa constatação que lhe gerou inquietações e reflexões: Como resolver uma questão dessa natureza? Continuar investindo na carreira como engenheira de grande empresa ou buscar uma alternativa para empreender?

O SABOR DO SUCESSO

Num país em que havia muitas barreiras para quem desejasse iniciar um negócio, a dúvida se fazia presente. O que seria mais viável: dedicar-se inteiramente à carreira profissional ou arriscar tudo num negócio que poderia ser lucrativo?

Os conceitos que norteavam Maitê desde tenra idade, frutos da cultura familiar e da cultura empresarial do seu município, estavam sempre presentes em sua forma de gerenciar e tomar decisões. Um deles, “quem poupa tem”, foi determinante para a constituição de reservas financeiras, capazes de dar suporte a qualquer empreendimento que Maitê viesse a constituir.

Maitê, nas bagagens de viagens de trabalho que fazia a outros países, notadamente à Europa, levava várias encomendas e voltava com muitos produtos. Com o tempo, pôde perceber que chocolate era uma preferência notável. E eram trazidos da Alemanha, Itália, Suíça e Bélgica. A partir dessa observação, começaram os questionamentos. Por que essa preferência por chocolates europeus? Por que os consumidores de tais produtos se dispunham a comprar por um preço mais alto do que o do nosso chocolate? O que esses consumidores desejavam?

Paralelamente, Maitê buscava informações a respeito do

comportamento da indústria nacional que, segundo ela, seguia o caminho do barateamento dos produtos, passando a utilizar matérias-primas inferiores – como gorduras substitutas da manteiga de cacau –, prejudicando a qualidade dos produtos.

Maitê lia e pesquisava tudo a respeito do chocolate: os processos de fabricação, o mercado brasileiro, as preferências regionais, os tipos de matéria-prima e até o varejo de confeitos. As pesquisas feitas indicavam que havia um público constituído por consumidores de bons chocolates, que estavam dispostos a pagar um preço mais alto. E que as indústrias nacionais tinham, como alvo, principalmente o mercado interno.

Parecia estar se delineando ali uma oportunidade de negócio. Identificado o produto, Maitê começou o desenvolvimento de sua idéia e de seu plano de ação. Em primeiro lugar, tomou a decisão de pedir demissão. Para ela, era impraticável começar um negócio desse tipo dividindo o tempo de dedicação.

O aprofundamento das pesquisas em livros especializados, na Internet, entre outros, orientaram Maitê na decisão do segmento de mercado em que pretendia atuar: chocolates de alta qualidade. Para isso, sua produção teria que utilizar matéria-prima obtida em etapas de processamento anteriores à fabricação. Ou seja, o processamento do chocolate teria que começar a partir do próprio cacau. Maitê constatou que a cobertura disponível no mercado era de baixa qualidade, o que a levou a produzir sua própria cobertura. *“Este é nosso grande diferencial. Não somos uma fabriqueta de transformação, como as demais que possuem o nosso tamanho”*, afirmou ela.

Mas, para fazer um bom produto, era necessário saber como ele era feito e o que era necessário para fazê-lo com qualidade. Por isso, ela foi “beber na fonte”, ou seja, foi aprender com quem sabia fazer os melhores chocolates. Na Bélgica e Alemanha, buscou informação sobre técnicas de fabricação, maquinário e equipamentos especializados e trabalhou dentro de

fábricas de chocolate para conhecer como se fazia. Participou de feiras, perguntou tudo a todos, enfim, dedicou-se.

Paralelamente, Maitê planejava o tamanho do investimento, o necessário e o possível. Tinha como premissa que não se podia esperar retorno vultoso quando o investimento era baixo. A esse capítulo do negócio a empreendedora dedicou uma atenção especial, afinal, todos os recursos que ela poupara até então seriam investidos. Não cabia uma única possibilidade de dar errado.

Para focar sua ação no mercado de alta qualidade, com grande diferenciação em relação à concorrência, Maitê identificou dois fatores determinantes que teriam de ser levados em conta. Em primeiro lugar, a temperatura local. O chocolate seria produzido numa localidade onde a temperatura poderia chegar a 30°C no verão. Para produzi-lo, a temperatura necessariamente teria que estar sob controle durante todo o processo produtivo e até a chegada ao varejo. Em segundo lugar, o ambiente macroeconômico brasileiro. Os altos custos dos impostos, a legislação e os trâmites necessários para fazer uma fábrica funcionar eram desafios constantes.

A empreendedora, sempre cautelosa, adotou um cenário pessimista de mercado. Trazia como norte a compreensão de que a empresa era uma entidade própria, e que a pessoa física que a estava gerindo deveria respeitar limites e responsabilidades, principalmente no tocante ao gerenciamento dos recursos envolvidos.

Maitê descobriu que implantar um negócio implicava conhecer assuntos diversos. Por meio de leituras e cursos, procurou desenvolver seus conhecimentos sobre administração de pessoal, contabilidade, *marketing*, e sobre o processo produtivo: controle de produção, desde a matéria-prima até os custos indiretos de energia elétrica e carga tributária. Maitê acreditava que esses eram os requisitos necessários para decidir com segurança sobre os assuntos de rotina da empresa.

Decidida a compra dos equipamentos necessários, veio a fase de reforma da instalação que escolhera para implantar a empresa. Alugou um galpão de mil m², onde, durante seis meses, realizou várias reformas como a troca do piso, o isolamento térmico e todas as demais alterações exigidas pelas normas sanitárias. A Nugali, nome escolhido para a empresa, foi constituída com 100% de recursos próprios.

Essa etapa de implantação da fábrica levou aproximadamente oito meses de intenso trabalho e acompanhamento. Antes do início do funcionamento, foram decididos assuntos como formulações de produto, formas de controle, métodos de produção, recrutamento e treinamento de pessoal.

Paralelamente, as questões envolvendo a comercialização, desde a captação de clientes até a entrega do produto final, passando pela logística de distribuição, não poderiam ser negligenciadas.

Mesmo prevenindo-se e procurando-se antecipar a todas as questões que envolveriam as etapas de implantação, situações imprevistas aconteceram, como a demora na aprovação do projeto de liberação do transformador de energia elétrica. Para o perfeito funcionamento da fábrica, foi necessária a colocação de três postes de luz e de um grande transformador de energia.

A criatividade e a flexibilidade ajudaram Maitê a resolver essas e todas as demais situações. Ela aplicou, na medida do possível, soluções simples e práticas, lembrando-se sempre de não perder de vista o que desejava atingir.

SONHO TRANSFORMADO EM SABOROSA REALIDADE

No mês de abril de 2004, foi efetivado na Junta Comercial de Pomerode o registro da Fábrica de Chocolates Nugali. As máquinas chegaram em agosto e até setembro Maitê dedicou-se a testes de produção. Em outubro, foi atendido o primeiro cliente. Começava a delinear-se o sonho.

Pomerode foi o local escolhido para a instalação da fábrica de chocolates por ser a cidade natal de Maitê e porque, segundo ela, os custos de manutenção da empresa em uma cidade pequena eram menores do que em uma grande cidade. Além disso, a mão-de-obra era boa e Pomerode tinha tradição em produtos de qualidade superior. As dificuldades estavam por conta da logística, porque seus fornecedores e clientes maiores estavam localizados no Sudeste e Nordeste.

Já em funcionamento, em outubro de 2004, foi encaminhado um lote de produto ao primeiro cliente, prospectado e conquistado pela própria empreendedora. A sensação de vitória de Maitê era sem precedentes. O fato foi comemorado pelas três pessoas que estavam na fábrica desde o seu começo e que, portanto, participaram diretamente da conquista. O momento era sempre lembrado e considerado um marco histórico. Para Maitê, era sempre bom lembrar-se de cada etapa e comemorar cada conquista, compartilhando-a com os que dela participaram diretamente.

A partir de 2005 a empresa participou do Programa Sebrae/Abre (Associação Brasileira de Embalagens) para desenvolvimento de dois projetos: o primeiro foi uma consultoria para elaboração de embalagem para produtos disponibilizados no varejo e o segundo, uma consultoria para desenvolvimento de embalagens para chocolate em drágeas. Nesses projetos, o programa subsidia até 70% do valor das consultorias.

Em 2006, a empresa contou com o apoio do Programa Registro de Marcas e Patentes¹, do Sebrae/SC e ainda participou de treinamentos.

Nesse mesmo ano, a Nugali produziu 80 toneladas, sendo 70% de chocolate ao leite e 25% de chocolates amargos. Os chocolates amargos da Nugali começaram a ganhar mercado rapidamente, alcançando uma maior participação no volume total de produção da empresa. Naquela fase, a Nugali gerava dez postos de trabalho diretos.

A partir do segundo semestre de 2007, Maitê associou-se a outra pessoa, que assumiu a responsabilidade pela produção, para que ela pudesse dedicar-se a aspectos mais estratégicos do negócio. O sócio passou a auxiliar também nos procedimentos comerciais – até então a prospecção de clientes cabia exclusivamente à própria Maitê.

O volume de produção cresceu, em média, 50% ao ano. A linha de produtos foi expandida e a empresa entrou no mercado de varejo. *“No final de 2004 atendíamos apenas o atacado com três produtos. Em 2007, a Nugali tem uma linha com 17 produtos e lançará mais cinco até o final do ano. Sem contar os produtos sazonais para o Natal e para a Páscoa”*, explicou.

A expansão da marca se deu por meio da indicação de clientes que experimentaram o produto e por publicações em revistas técnicas.

Em 2007, a Nugali contava com 100 clientes ativos em sua carteira e tinha a intenção de, no futuro, expandir para o mercado externo. No entanto, o foco de sua atenção e ação continuava sendo somente o Brasil.

¹ Programa Registro de Marcas e Patentes: tem o objetivo de apoiar os empreendedores no registro de suas marcas e patentes no Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI).

UM GRANDE APRENDIZADO

Segundo Maitê, a atividade empreendedora era, em geral, uma atividade solitária. Não havia chefes para sinalizar se o que se estava fazendo estava de acordo com os resultados esperados. Na vida empresarial, o termômetro do acerto ou erro era medido diretamente no caixa e no retorno do mercado. Por isso, cada tomada de decisão deveria levar em consideração o retorno esperado do investimento.

“A prática me fez ver que não há investimento seguro nem milagroso, isto implica dizer que à gestão do negócio cabe a responsabilidade de acompanhar as respostas a cada ação implementada. Essas, por mais simples que sejam, devem ser profissionais e respaldadas por pesquisas que assegurem os resultados esperados. Na vida empresarial, a ousadia é um dos ingredientes mais importantes. Porém, não há espaço para aventura. Estamos passando por uma compreensão diferenciada do mundo dos negócios. Para que nosso cliente atual consiga perceber um novo produto que lhe está sendo oferecido, ele quer e aprecia saber que a empresa que o está oferecendo tem práticas transparentes e honestas. Honrar os compromissos assumidos, admitir os erros quando acontecem e aprender com eles fazem parte de um novo olhar para a gestão dos negócios. Além disso, existe a preocupação constante com a sustentabilidade do planeta. Esse clima todo incita os empreendedores à pesquisa constante de novas formas de relacionamento comercial e de novos produtos e processos a serem desenvolvidos e utilizados”, explicou a empresária.

Para Maitê, saber que cada colaborador tinha seus objetivos e metas levava à compreensão de que era preciso respeitar a individualidade e potencialidade de cada um. Fazer com que entendessem o que se esperava deles e que eles se sentissem parte da engrenagem era um aprendizado que só aconteceria no dia-a-dia. Dividir com eles a decisão sobre novos lançamentos e tipos de produto, embalagem, acabamen-

tos, formatos, aroma, etc, foram as formas encontradas pela empreendedora para fazer com que os colaboradores se sentissem co-responsáveis pela tomada de decisão e também parte fundamental da empresa.

COM A VISÃO E O PALADAR NO FUTURO

Segundo Maitê, o reconhecimento conquistado pelos produtos da Nugali se deve ao ineditismo da produção a partir do próprio cacau, o que viria a caracterizar um grande diferencial em relação a produtos similares. *“Hoje fazemos todo o processo: do cacau ao bombom. Os produtos também são sempre inovadores como, por exemplo, o chocolate amargo é de origem 100% brasileira. Nosso diferencial não está somente no processo, mas também nas nossas formulações.”*

A Nugali pretendia manter o investimento no desenvolvimento de produtos, embalagens, processos e equipamentos. *“Em outubro de 2007, recebemos um novo equipamento com tecnologia inovadora, para um novo produto.”*

A empresa desenvolveu um posicionamento definido e diferenciado no mercado nacional, por produzir seus próprios ingredientes com qualidade superior, ou seja, diretamente do cacau adquirido na região Nordeste. Tal estratégia sempre objetivou o trabalho contínuo de consolidação de sua marca.

A opinião de Maitê é de que a Prefeitura de Pomerode tem reconhecido a contribuição da Nugali na geração de empregos diretos e no valor de arrecadação que essa nova empresa gera para o município. *“A Nugali é uma fábrica limpa, que diversifica o ramo de atividade do município, pois, quando as malbárias iam mal, toda a cidade sofria. É uma empresa que gera não somente empregos diretos, mas também indiretos (nos serviços, nos equipamentos, por exemplo), que treina pessoas em uma nova tecnologia e que coloca o nome da cidade em evidência, e*

relacionando-o a um produto de alto padrão. Nas publicações nacionais em que aparecem os produtos da Nugali, acaba sendo citado, conseqüentemente, o nome da cidade de Pomerode.”

A proprietária da Nugali sempre investiu em viagens e contatos pessoais para a abertura de novos mercados e clientes. Ao mesmo tempo, aproveitou essas oportunidades para atualizar-se em relação a produtos e exigências dos consumidores.

A empresa lançou, em 2007, o primeiro chocolate com origem 100% nacional: o chocolate Serra do Conduru (80% cacau). Sua proprietária afirmou: *“Estamos entrando agora com a linha de drageés (tipo de confeito), com recheios inovadores, como, por exemplo, de cacau, e que demandará uma nova linha de produção”.*

A Nugali cresceu e manteve seu compromisso com a inovação, visando sempre surpreender e encantar seus clientes.

QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Quais as características pessoais de Maitê, proprietária da fábrica de chocolates, que foram determinantes para o sucesso de seu empreendimento?
- Como uma iniciativa como a de Maitê pode contribuir com a qualidade de vida na pequena cidade de Pomerode?
- Quais as lições aprendidas com esse caso de sucesso?

AGRADECIMENTOS

Conselho Deliberativo do Sebrae/SC: *Antônio Edmundo Pacheco e José Zeferino Pedrozo, presidente em exercício, e conselheiros.*

Diretoria Executiva do Sebrae/SC: *Anacleto Ângelo Ortigara, Carlos Guilherme Zigelli e José Alaor Bernardes.*

ABORDAGEM METODOLÓGICA

A METODOLOGIA DO PROJETO CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE

O Projeto Casos de Sucesso foi iniciado em 2002 como um direcionamento estratégico do Sistema Sebrae, visando atender aos seguintes objetivos:

1. Gerar um processo de produção de conhecimento no Sistema Sebrae, buscando utilizá-lo como uma das ferramentas de ensino das melhores práticas para obtenção de resultados.
2. Sensibilizar os colaboradores sobre a importância da produção de casos, contribuindo para o processo de Gestão do Conhecimento Institucional.
3. Replicar os casos no Sebrae e junto aos parceiros e instituições de ensino superior, visando à capacitação de empresários, empreendedores e alunos, por meio de análise de situações reais de pequenos empreendimentos brasileiros.
4. Divulgar para a sociedade em geral as experiências bem-sucedidas na geração de emprego e renda, por meio da publicação do material em livro e no portal do Sebrae – www.sebrae.com.br.

Entretanto, para atingir tais objetivos e construir casos como ferramenta para fins de ensino didaticamente estruturado, é necessário atender a alguns requisitos-chave. O caso de ensino deve apresentar uma boa história, com a qual o leitor possa identificar a sua realidade e se envolver, além de apresentar uma boa questão de negócio, ou seja, uma situação na qual haja a necessidade de se tomar uma importante decisão. Não se pode perder de vista que o caso é um veículo para ensinar conceitos e experiências empreendedoras por meio da simulação de uma situação real. Nesse sentido, a situação deverá ser narrada com a maior neutralidade possível em relação aos fatos acontecidos. Atendendo a todas essas premissas, foi

elaborada pelo Sebrae, em 2002, a metodologia Desenvolvendo Casos de Sucesso, disponível no portal da instituição (www.sebrae.com.br, *link* Casos de Sucesso).

A partir de 2003, esse modelo foi aprimorado. O Sebrae adotou em seus projetos a metodologia Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), que tem como objetivo promover, a curto prazo, a capacidade do Sistema Sebrae e de seus parceiros de produzir, medir e comunicar benefícios relevantes para a sociedade e para as micro e pequenas empresas. Dessa forma, os casos produzidos passaram a atender à demanda de conhecimento dos projetos voltados para o público-alvo da instituição.

Assim, foi desenvolvido um conjunto de ações visando ao fortalecimento da Gestão do Conhecimento no Sistema Sebrae, tendo o Caso de Sucesso como um de seus principais instrumentos. Entre essas ações, destacam-se as seguintes iniciativas:

Metodologia para elaboração do Caso de Sucesso: a metodologia Casos de Sucesso foi criada com o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e nivelar a formação didática dos escritores, responsáveis pela descrição dos estudos de casos em todo o País, e dos seus orientadores acadêmicos. A metodologia do Sebrae é uma adaptação do consagrado método de ensino adotado na Harvard Business School e no Babson College.

Disseminação do Caso de Sucesso: com o objetivo de ampliar o acesso aos estudos de caso, utilizando as melhores práticas adotadas em pequenos negócios brasileiros, o Sebrae disponibiliza no portal www.sebrae.com.br, *link* Casos de Sucesso, todas as informações referentes aos estudos e conteúdos do projeto.

Utilização do Caso de Sucesso: a partir do novo modelo de gestão adotado pela instituição, os estudos de caso estão sendo utilizados como uma ferramenta de ensino em capaci-

tações, na difusão de conhecimento junto a empreendedores e comunidades para obtenção de resultados. Para isso, foram elaborados procedimentos didáticos com o intuito de obter a melhor aplicação dos estudos de casos junto ao público-alvo.

UTILIZAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO DO SEBRAE PARA FINS DIDÁTICOS

No Caso de Sucesso do Sebrae, o texto apresenta, a exemplo do método adotado em Harvard e no Babson College, os principais aspectos que envolvem um dilema vivido pelo empreendedor/protagonista da história. A diferença é que, no caso do Sebrae, o desfecho do dilema é apresentado. O leitor é informado sobre a decisão que efetivamente foi tomada pelo protagonista, os detalhes das suas ações e como se deu a sua implementação. Com isso, o instrutor/professor tem em mãos um instrumento completo que permite estudar a solução implementada, discutir as alternativas possíveis que poderiam ser adotadas e refletir sobre os desafios futuros.

O estudo de caso permite ao instrutor/professor:

- utilizá-lo como ferramenta de ensino e implantar um método participativo, simulando a realidade no ambiente de ensino e permitindo vinculação mais fácil da teoria com a prática;
- analisar e criticar uma situação do mundo real de negócios, focando nas melhores práticas adotadas nos pequenos negócios brasileiros – ensinar pelo exemplo –, e facilitar o aprendizado e o relacionamento entre os conceitos teóricos apresentados nas disciplinas com a prática empresarial;
- apresentar o processo de gestão de forma integrada, mostrando aos empreendedores/alunos conexões entre diferentes problemas e a necessidade de decisões que contemplem essa complexidade.

Os dez passos de como ENSINAR utilizando casos:

1º Passo – É fundamental que o instrutor/professor:

- a) familiarize-se com os materiais: conheça os casos dos livros, o portal do Sebrae (www.sebrae.com.br) e os vídeos, quando houver;
- b) após compreender a metodologia, selecione o caso a ser utilizado para fixar os conteúdos teóricos que serão estudados;
- c) leia exaustivamente o caso;
- d) seja instrutor/professor e empreendedor/aluno ao mesmo tempo – cada caso é uma experiência nova;
- e) incentive os participantes para o debate;
- f) siga o método, mas não abdique da sua experiência e criatividade.

2º Passo – Ao preparar-se para o estudo de caso, lembre-se de que:

- a) a técnica consiste em construir e trabalhar relacionamentos entre as diversas situações do caso com os conceitos teóricos estudados;
- b) as situações são encontradas em parágrafos, em uma frase ou, até, em um conjunto de frases seqüenciais retiradas do caso;
- c) um ou mais conceitos poderão ser encontrados e discutidos a partir das situações apresentadas no caso.

3º Passo – Como preparar a aula e distribuir os materiais contendo o caso:

- a) identifique, com um marca-texto, todas as situações relacionadas com os conceitos estudados na disciplina ou capacitação;
- b) disponibilize o caso para os participantes antes do início das aulas (de preferência com antecedência suficiente para que eles o leiam).

4º Passo – Como preparar os empreendedores/alunos para o estudo de caso:

- a) explique para os empreendedores/alunos toda a dinâmica a ser realizada;
- b) oriente os empreendedores/alunos e explique a eles como deverão construir os relacionamentos entre os conceitos teóricos e as situações encontradas no caso;
- c) dê exemplos simples de como você construiu alguns relacionamentos;
- d) cobre dos participantes as tarefas que eles deverão realizar com o caso.

5º Passo – Como preparar a dinâmica em sala de aula:

- a) reserve a primeira parte da aula para a dinâmica dos pequenos grupos e a última parte para a realização de um fórum de debates com toda a turma;
- b) os pequenos grupos serão formados de acordo com as conveniências dos participantes;
- c) o número ideal do pequeno grupo é de, no máximo, cinco participantes;
- d) opcionalmente, cada pequeno grupo deverá produzir um relatório do trabalho realizado;
- e) após a formação dos pequenos grupos, solicite que os grupos escolham um relator da discussão;
- f) o relator é responsável pela produção do relatório a ser entregue ao instrutor;
- g) o grupo deve organizar a sua discussão, que deverá ser concluída no prazo de 20 a 40 minutos.

6º Passo – Supervisão da execução das tarefas:

- a) circule entre os grupos, estimulado a discussão e dirimindo dúvidas;
- b) ao término do tempo da discussão em grupo, dissolva os grupos e peça aos participantes que voltem a seus lugares originais para a segunda parte da aula;
- c) os relatórios produzidos pelos participantes devem ser recolhidos para análise do instrutor e futuros comentários, se assim desejar.

7º Passo – O papel do instrutor/professor no desenvolvimento da dinâmica em sala de aula:

- a) enfatize para toda a turma que um debate organizado é fundamental para aprender com o caso;
- b) é nesse momento que você, como mediador, deverá permitir que os participantes confrontem seus diferentes pontos de vista acerca do caso. Lembre-se de que “achismos” devem ser evitados. As opiniões devem ser fundamentadas;
- c) corrija os relacionamentos inadequados entre os conceitos estudados e as situações do caso.

8º Passo – O papel do instrutor/professor na condução do debate:

- a) inicie os debates com perguntas que associem conceitos estudados com situações do caso;
- b) motive os participantes ao debate, estimulando-os a comentar as opiniões dos colegas;
- c) o debate tem por finalidade:
 - a identificação de conceitos;
 - a reconstrução de conceitos;
 - a identificação de novos conceitos;
 - a análise e crítica dos fatos e dos atores do caso, assim como das conseqüências das suas decisões/soluções.

9º Passo – A participação do instrutor/professor no debate:

- a) é normal que os participantes perguntem a sua opinião – você pode expressá-la, mas enfatize que necessariamente não há apenas esta solução para o caso;
- b) não se preocupe em encontrar respostas definitivas, e sim as fundamentadas nos conceitos estudados;
- c) não tente esgotar o assunto;
- d) lembre-se: cada sessão de ensino com o caso é uma experiência única, não se presta para generalizações;
- e) ao final do debate, apresente o vídeo, se houver.

10º Passo – Para ensinar e aprender:

O sucesso de uma aula com o estudo do caso depende fundamentalmente de dois fatores:

- a) preparação dos participantes (empreendedor/aluno);
- b) preparação do instrutor/professor.

Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso

SISTEMA SEBRAE

SEBRAE ACRE

Rua Rio Grande do Sul, 109 - Centro
CEP: 69903-420 – Rio Branco/AC
Fone: (68) 3216-2100

SEBRAE ALAGOAS

Rua Dr. Marinho de Gusmão, 46
Centro
CEP: 57020-560 – Maceió/AL
Fone: (82) 3216-1600

SEBRAE AMAPÁ

Av. Ernestino Borges, 740
Bairro do Laguinho
CEP: 68908-010 – Macapá/AP
Fone: (96) 3312-2824/2814

SEBRAE AMAZONAS

Rua Leonardo Malcher, 924 – Centro
CEP: 69010-170 – Manaus/AM
Fone: (92) 2121-4900

SEBRAE BAHIA

Travessa Horácio César, 64
Largo dos Afritos
CEP: 40060-350 – Salvador/BA
Fone: (71) 3320-4300/0800-284000

SEBRAE CEARÁ

Av. Monsenhor Tabosa, 777
Praia de Iracema
CEP: 60150-010 – Fortaleza/CE
Fone: (85) 3255-6600

SEBRAE DISTRITO FEDERAL

SIA Trecho 03 – Lote 1580
CEP: 71200-030 – Brasília/DF
Fone: (61) 3362-1600

SEBRAE ESPÍRITO SANTO

Av. Jerônimo Monteiro, 935 – Centro
CEP: 29010-003 – Vitória/ES
Fone: 0800-399192

SEBRAE GOIÁS

Av. T-3 N, 1000 – Setor Bueno
CEP: 74210-240 – Goiás/GO
Fone: (62) 3250-2000

SEBRAE MARANHÃO

Av. Prof. Carlos Cunha, s/nº – Jaracaty
CEP: 65076-820 – São Luiz/MA
Fone: (98) 3216-6166

SEBRAE MATO GROSSO

Av. Historiador Rubens de Mendonça,
3999 – CPA
CEP: 78050-904 – Cuiabá/MT
Fone: (65) 3648-1200

SEBRAE MATO GROSSO DO SUL

Av. Mato Grosso, 1661 – Centro
CEP: 79002-950 – Campo Grande/MS
Fone: (67) 2106-5511
0800-7035511

SEBRAE MINAS GERAIS

Av. Barão Homem de Melo, 329
Nova Suíça
CEP: 30460-090 – Belo Horizonte/MG
Fone: (31) 3269-0180

SEBRAE PARÁ

Rua Municipalidade, 1461
Bairro do Umarizal
CEP: 66050-350 – Belém/PA
Fone: (91) 3181-9000

SEBRAE PARAÍBA

Av. Maranhão, 983 – Bairro dos Estados
CEP: 58030-261 – João Pessoa/PB
Fone: (83) 3218-1000

SEBRAE PARANÁ

Rua Caeté, 150 – Prado Velho
CEP: 80220-300 – Curitiba/PR
Fone: (41) 3330-5800

SEBRAE PERNAMBUCO

Rua Tabaiaras, 360 – Ilha do Retiro
CEP: 50750-230 – Recife/PE
Fone: (81) 2101-8400

SEBRAE SÃO PAULO

Rua Vergueiro, 1117 – Paraíso
CEP: 01504-001 – São Paulo/SP
Fone: 0800-780202

SEBRAE PIAUÍ

Av. Campos Sales, 1046 – Centro Norte
CEP: 64000-300 – Teresina/PI
Fone: (86) 3216-1300

SEBRAE SERGIPE

Av. Tancredo Neves, 5500 – América
CEP: 49080-480 – Aracaju/SE
Fone: (79) 2106-7700

SEBRAE RIO DE JANEIRO

Rua Santa Luzia, 685
7º, 8º e 9º andares – Centro
CEP: 20030-041 – Rio de Janeiro/RJ
Fone: 0800-782020

SEBRAE TOCANTINS

102 Norte, Av. LO 4, Lote 1, cj. 2
Plano Diretor Norte
CEP: 77006-006 – Palmas/TO
Fone: (63) 3223-3300

SEBRAE RIO GRANDE DO NORTE

Av. Lima e Silva, 76 – Lagoa Nova
CEP: 59075-970 – Natal/RN
Fone: (84) 3616-7900/3616-7954
0800-842020

SEBRAE RIO GRANDE DO SUL

Av. Sete de Setembro, 555 – Centro
CEP: 90010-190 – Porto Alegre/RS
Fone: (51) 3216-5006

SEBRAE RONDÔNIA

Av. Campos Sales, 3421
Bairro Olaria
CEP: 78902-080 – Porto Velho/RO
Fone: (69) 3217-3800

SEBRAE RORAIMA

Av. Major Willians, 680 – São Pedro
CEP: 69301-110 – Boa Vista/RR
Fone: (95) 3623-1700

SEBRAE SANTA CATARINA

Av. Rio Branco, 611 – Centro
CEP: 88015-203 – Florianópolis/SC
Fone: (48) 3221-0800
0800-483300

COORDENADORES ESTADUAIS DO PROJETO CASOS DE SUCESSO

- AC – Vanessa Melo França
- AL – Fabrícia Carneiro Fernandes
- AP – Marília da Silva Correia
- AM – Adinelza Ferreira da Silva
- BA – Mafalda Vieira de Moura
- CE – Teresa Kátia Acioli Canamary
- DF – Christiane de Souza Gnone
- ES – Cláudia Maria Bortolon
- GO – Cássia Aparecida Corsatto
- MA – Maria José Costa Dias Diniz
- MT – Tharley de Barros Teixeira
- MS – Jandira Aparecida Amorim Pantaleão Alves
- MG – Lílian da Silva Botelho
- PA – Maria Domingas Ribeiro Paulino
- PB – Renata Câmara Avelino
- PR – Maria Ozélia de Souza
- PE – Silvana Salomão da Nóbrega
- PI – Suzana Maura Ximenes Prado
- RJ – Renata Maurício Macedo Cabral
- RN – Lúcia Maria Holanda Fontenele
- RS – Veramaria Martins Sebastião
- RO – Gustavo José Saraiva Aguiar
- RR – Karla Andréia Pinheiro
- SC – Sílvia Carvalho Ferreira
- SP – Ana Maria Araújo Brasília
- SE – José Luiz Zacharias Fialho
- TO – Eligeneth Resplande Pimentel e Simone Santos Soares

INTERLOCUTORES ESTADUAIS DO PRÊMIO SEBRAE MULHER DE NEGÓCIOS

- AC – Maria Vieira Reis
- AL – Yone Sarmento Monteiro
- AP – Wania Lucia Alves Zalhouth
- AM – Miza Arruda
- BA – Mafalda Vieira de Moura, Maria de Fátima Pimentel Scheide
e Suely Carvalho Santana de Paula
- CE – Maria Neide de Sousa
- DF – Adrienne Marques Brito Rocha e Maria Terezinha Rocha
- ES – Fernanda Vernieri Vivacqua da Costa Ferreira
- GO – Valéria Teixeira Braga
- MA – Cláudia Cristina Sampaio Costa
- MT – Nager Castilho Amui
- MS – Edy Reis Ponzini e Rosana Brunet Loureiro de Almeida
- MG – Igor Eduardo de Macedo Costa e Lílian da Silva Botelho
- PA – Allan Gabbay do Nascimento
- PB – Maria José Menezes Pereira
- PR – Maria Ozelia de Souza
- PE – Ana Lúcia Nasi
- PI – Anieusa Soares Queiroz
- RJ – Renata Maurício Macedo Cabral
- RN – Etelvina Glaê Olímpio Costa
- RS – Roseli Martins da Rosa
- RO – Neila Pires Nyrria
- RR – Oridete Aparecida Corrêa Ramalho
- SC – Ana Lídia de Souza e Vera Lúcia C. Prochnow
- SP – Rosana Dias Valdambri
- SE – Patrícia D’Ambrosio
- TO – Rejane Botelho Parente

Esta obra faz parte da coleção *Histórias de Sucesso – Mulher de Negócios 2007*, que é composta por duas séries de livros: *Pequenas Empresas* e *Negócios Coletivos*.



BRASIL
Federação das Associações de Mulheres
de Negócios e Profissionais



EXCELENCIA EM GESTAO

Secretaria Especial
de Políticas para as Mulheres



SEBRAE

*Serviço Brasileiro de Apoio às
Micro e Pequenas Empresas*

www.sebrae.com.br