

**Alyne Chicocki et al.**

# **Histórias de Sucesso**

**Histórias  
de  
Sucesso**

1<sup>a</sup> edição



Curitiba  
SEBRAE-PR  
2012





SEBRAE-PR

Rua Caeté, 150 – Prado Velho  
CEP 80220-300 – Curitiba – PR  
Tel: +55 [41] 3330-5757  
[www.sebraepr.com.br](http://www.sebraepr.com.br)

#### **Presidente do Conselho Deliberativo**

João Paulo Koslovski

#### **Diretoria Executiva**

Allan Marcelo de Campos Costa  
Julio Cézar Agostini  
Vitor Roberto Tioqueta

#### **Unidade de Inovação e Competitividade**

Agnaldo Castanharo – Gerente  
Luciana Nalon – Gestão Estadual do Projeto ALI

#### **Unidade de Desenvolvimento de Soluções**

Rainer Junges – Gerente  
João Luis Moura

#### **Autoria**

Alyne Chicocki *et al.*

#### **Revisão metodológica da obra**

Ana Cristina de Liz  
Ana Lucia da Silva Luz  
Cinara Stock dos Santos  
João Luis Moura  
Marta Beatriz Horn Schumacher  
Natasha Bacchi Mançano

#### **Ilustrações**

Thiago Cesar Gomes

#### **Design Gráfico**

Ingrupo//chp Propaganda

#### **Editoração**

Ceolin & Lima Serviços LTDA

# **Ficha Técnica**

Histórias de Sucesso – Agentes Locais de Inovação / Alyne Chicocki *et al.* –  
Curitiba: Sebrae-PR, 2012. 174 p.

Bibliografia.  
ISBN 978-85-7330-177-9

1. Histórias de Sucesso 2. Empreendedorismo 3. Marketing

I. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Paraná – SEBRAE/PR  
II. Título.

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por qualquer meio ou forma sem a prévia autorização do SEBRAE-PR.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/1998 e punido pelo art. 184 do Código Penal.





# Sumário

Apresentação .....	<b>6</b>	O Hot Dog que é sucesso .....	<b>90</b>
Prefácio.....	<b>8</b>	A Busca de novos horizontes, entre tintas e suor...	<b>98</b>
Abrindo as portas para novos desafios .....	<b>10</b>	Apíario Modelo.....	<b>105</b>
O empreendedorismo no sangue.....	<b>19</b>	Turismo é servir com alegria.....	<b>114</b>
Delícias de milho: respirando a inovação .....	<b>27</b>	“Do Rio Grande do Sul para a terra das cataratas” .....	<b>122</b>
Quando o empreendedorismo encontra a inovação .....	<b>35</b>	O empreendedorismo formando gerações.....	<b>129</b>
A ousadia faz parte de seu cotidiano .....	<b>46</b>	Cafés Especiais, uma ferramenta para o sucesso .....	<b>135</b>
“Doces sonhos que se tornam realidade” .....	<b>52</b>	Em busca da inovação pela união.....	<b>140</b>
O apego às tradições e um olhar para o futuro .....	<b>60</b>	Reconstruindo e inovando um agronegócio familiar.....	<b>149</b>
Uma microempresa com gestão de grande organização.....	<b>70</b>	A arte da gastronomia do Oriente para o Ocidente .....	<b>157</b>
Mania Jovem.....	<b>78</b>	Inovar para Competir .....	<b>167</b>
Confecções Colucci.....	<b>84</b>		



## APRESENTAÇÃO

# Inovação como marca registrada

A inovação é essencial para a sobrevivência das empresas num cenário competitivo e global. Países como Coreia do Sul, Singapura e Malásia ensinam ao mundo a lição.

No Brasil, entretanto, o desafio é mudar a cultura empresarial, mostrando que inovar nem sempre é sinônimo de alto investimento, como pensa boa parte dos empreendedores.

O Programa ALI (Agentes Locais de Inovação) é prova disso. É uma proposta pioneira, lançada pelo Sebrae Nacional com o objetivo de disseminar a inovação às micro e pequenas empresas.

Testado em 2008, no Paraná e no Distrito Federal, o Programa mostrou-se desde então uma alternativa inteligente para levar gratuitamente a inovação aos pequenos negócios.

Por meio de agentes locais de inovação, jovens recém-formados capacitados pelo Sebrae, empresários são sensibilizados e convencidos a incorporar a inovação e a tecnologia no dia a dia.

Em 2010, o projeto Agentes Locais de Inovação deu seu primeiro salto. Passou de projeto-piloto para tornar-se um programa de alcance nacional, envolvendo diversos estados brasileiros.

Só no Paraná, cerca de 1,8 mil micro e pequenas empresas já foram atendidas pela proposta que alia extensão acadêmica e tecnológica. Do total, 1,3 mil aderiram ao Programa.

Mais faturamento, menos custos, melhoria nos processos, aprimoramento na gestão são alguns dos resultados oferecidos pelos Agentes Locais de Inovação às empresas participantes.

Em 2012, um novo marco. O Sebrae ganhou um novo aliado no Programa, o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), com atuação em todo o território.

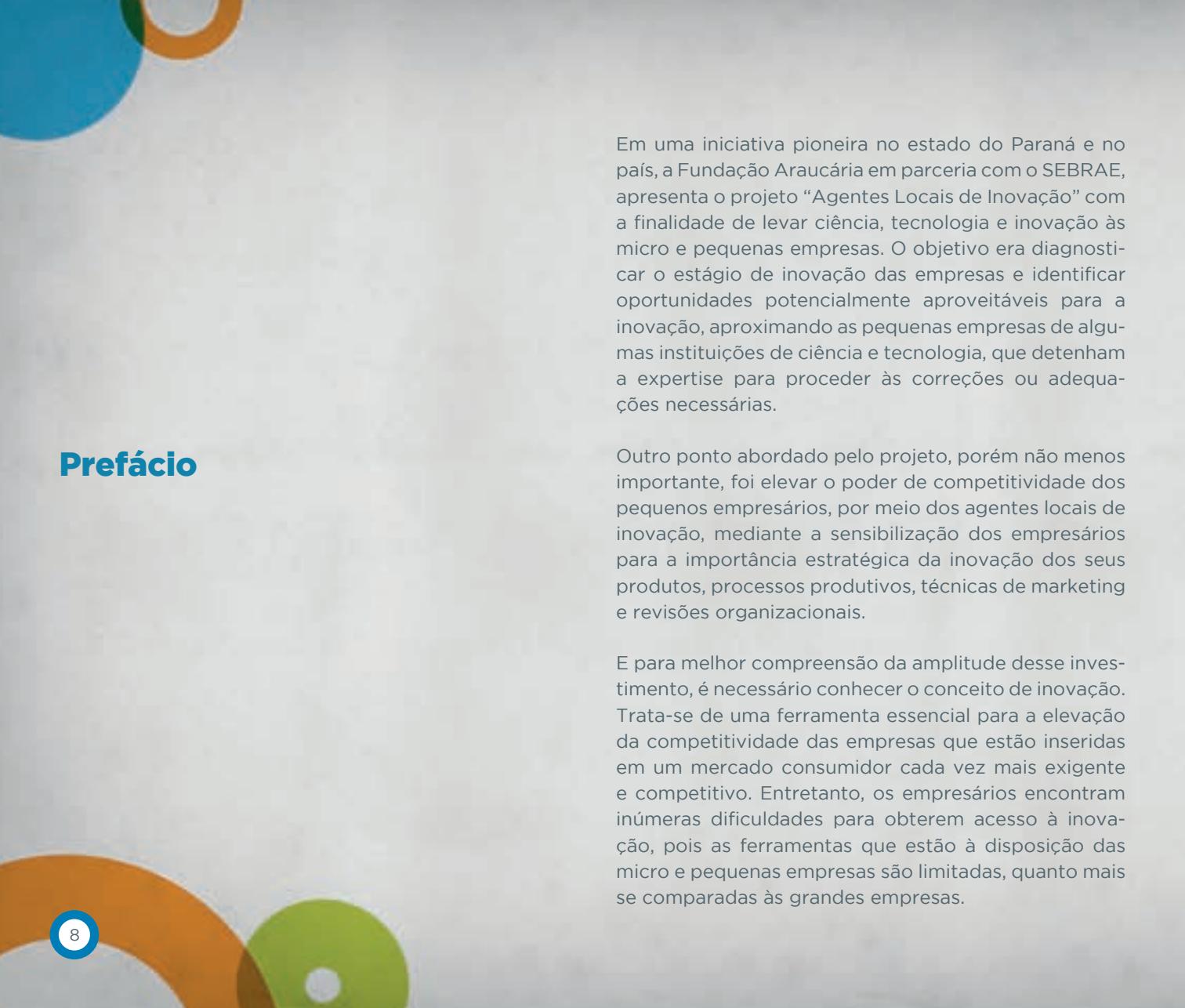
Juntos, Sebrae Nacional, CNPq e Sebrae/PR – executor da proposta no Paraná – mostram aos empresários de micro e pequenas empresas como é possível inovar e fazer a diferença.

Nesta publicação, você leitor confere histórias de sucesso, de empreendedores e empresários paranaenses atendidos pelo Programa Agentes Locais de Inovação entre 2010 e 2012.

Os exemplos trazidos, pelos próprios agentes locais de inovação, são uma demonstração de como a inovação pode ser a marca registrada das empresas de olho no mercado.



**Allan Marcelo de Campos Costa**  
Diretor-Superintendente do Sebrae/PR



Em uma iniciativa pioneira no estado do Paraná e no país, a Fundação Araucária em parceria com o SEBRAE, apresenta o projeto “Agentes Locais de Inovação” com a finalidade de levar ciência, tecnologia e inovação às micro e pequenas empresas. O objetivo era diagnosticar o estágio de inovação das empresas e identificar oportunidades potencialmente aproveitáveis para a inovação, aproximando as pequenas empresas de algumas instituições de ciência e tecnologia, que detenham a expertise para proceder às correções ou adequações necessárias.

## Prefácio

Outro ponto abordado pelo projeto, porém não menos importante, foi elevar o poder de competitividade dos pequenos empresários, por meio dos agentes locais de inovação, mediante a sensibilização dos empresários para a importância estratégica da inovação dos seus produtos, processos produtivos, técnicas de marketing e revisões organizacionais.

E para melhor compreensão da amplitude desse investimento, é necessário conhecer o conceito de inovação. Trata-se de uma ferramenta essencial para a elevação da competitividade das empresas que estão inseridas em um mercado consumidor cada vez mais exigente e competitivo. Entretanto, os empresários encontram inúmeras dificuldades para obterem acesso à inovação, pois as ferramentas que estão à disposição das micro e pequenas empresas são limitadas, quanto mais se comparadas às grandes empresas.

Dessa forma, a Fundação Araucária exerce um importante papel no projeto em questão, pois as premissas do projeto vão ao encontro com um dos pontos da sua missão institucional, que é promover estudos sobre inovações científicas e tecnológicas, acompanhar seu desenvolvimento e aplicação, identificar setores que deverão ser priorizados e investir na formação de pesquisadores das áreas priorizadas; em resumo, fomentar o desenvolvimento científico e tecnológico no Paraná.

O programa é voltado à disponibilização de instrumental à micro e pequena empresa, no sentido de assegurar a estas pleno acesso às práticas de inovação em nível de excelência. Por meio de capacitação, preparação e orientação dos agentes locais de inovação; com acompanhamento contínuo das adequações desenvolvidas para as empresas, ofertadas pelas instituições provedoras de soluções (fomento à inovação), foi possível que os envolvidos no projeto alcançassem com êxito os objetivos propostos.

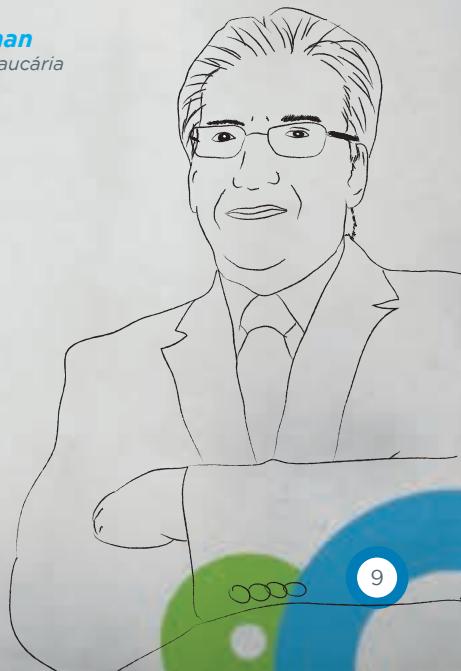
O projeto implementou testes para avaliar a metodologia utilizada, para que o projeto piloto seja estendido às demais unidades da federação, possibilitando que inúmeras micro e pequenas empresas sejam beneficiadas com a formação de diversos quadros de recursos humanos, aptos a difundir a inovação em pequenas empresas.

A parceria entre SEBRAE e Fundação Araucária firmada em 2010 foi significativa no que tange o em-

preendedorismo no Brasil, pois trata-se da união entre o conhecimento científico e tecnológico, com a prática empresarial sucinta e eficaz, que há anos é aplicada pelo SEBRAE. Os investimentos variam do setor alimentício, passando pelo setor de serviços e chegando ao vestuário; uma das áreas em amplo crescimento no Estado.

Os depoimentos colhidos nesta publicação consolidam os resultados do efetivo trabalho que está sendo realizado na Fundação Araucária. Este livro não poderia ter melhor título, pois “Histórias de Sucesso” é o que a Fundação Araucária pretende obter em todos os seus convênios e parcerias.

**Paulo Roberto Brofman**  
Presidente da Fundação Araucária



## ***Da necessidade nasce um sonho***

A cidade de Maringá está localizada na região norte do estado do Paraná, a uma distância de 423,6 km de Curitiba, capital do estado. Foi fundada pela empresa Britânica Companhia de Melhoramentos do Norte do Paraná, em 1947, e elevada à categoria de município em 1951.

## **Abrindo as portas para novos desafios**

(Jefferson Luiz Ramos da Silva - ALI)

As atividades confeccionistas se instalaram na cidade e região, devido à geada de 1975. Como o plantio de café era fundamental para o desenvolvimento das cidades, muitas entraram em crise e o desemprego aumentou. Assim mulheres e suas famílias vislumbraram a confecção como forma de ampliar sua renda familiar. A possibilidade de uma nova fonte de renda e maior envolvimento da população da região resultou numa forte expansão do setor que se intensificou a partir de 1990.

Foi justamente nessa época que Roseli D. Morgenstein, chegou a Maringá/PR, mas precisamente em 1988, para acompanhar seu marido, que havia passado num concurso público. Natural de Marechal Cândido Rondon/ PR, criada na zona rural, ainda sem o 2º grau concluído, decidiu comprar e

vender roupas de porta em porta, uma fonte de renda para ajudar a pagar as despesas da família.

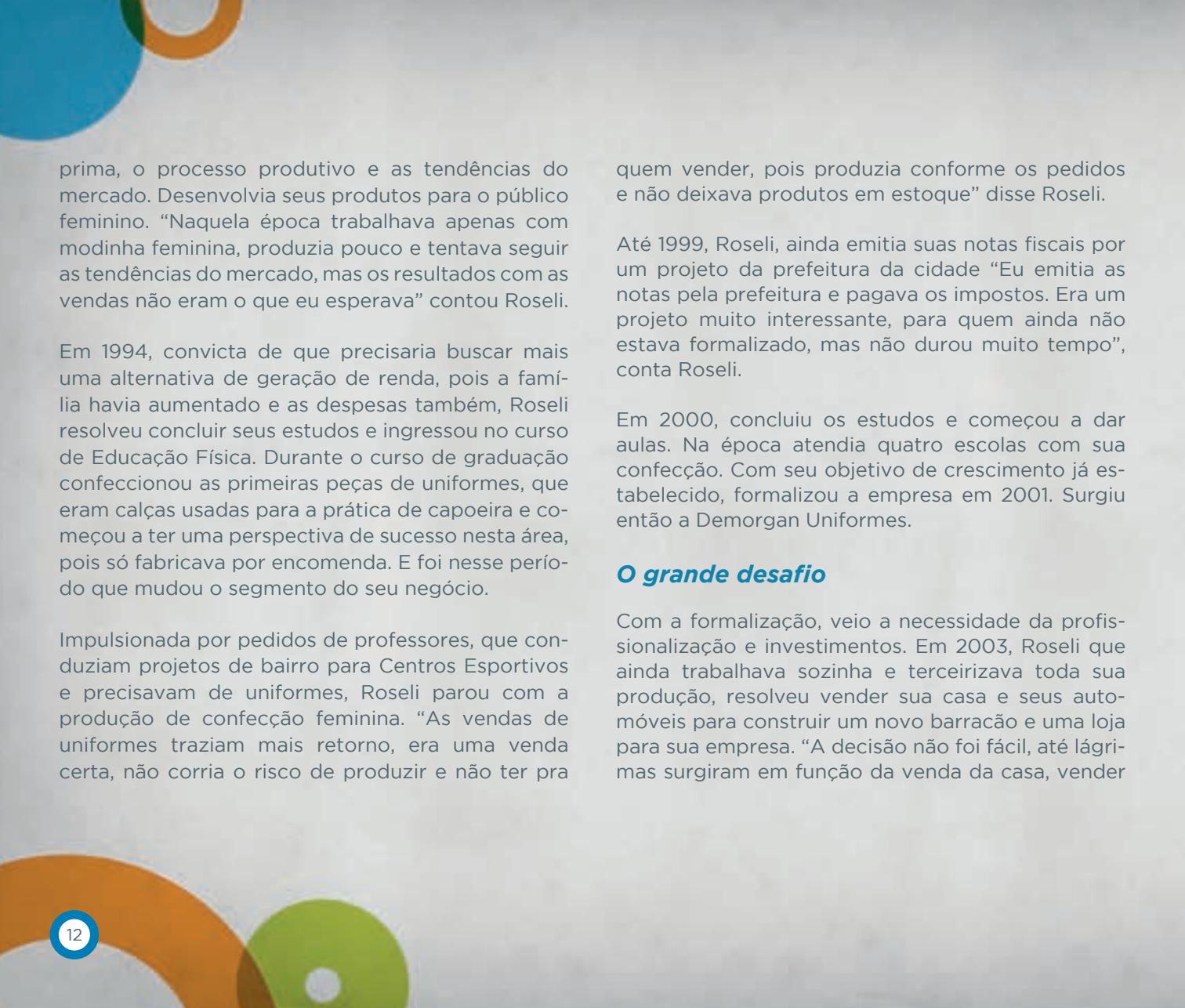
Dessa maneira não demorou muito para Roseli identificar essa oportunidade. Ao invés de comprar e revender, por que não fabricar? A decisão já estava tomada. Só faltava um detalhe: alguém que soubesse costurar. Em 1990, sua vizinha que já trabalhava como costureira aceitou a parceria. Roseli comprou uma máquina reta e uma máquina *overlock*, com o fundo de garantia do marido. Nasceu assim o sonho de abrir uma empresa de confecção.

### **Qual o caminho?**

A parceria não durou muito tempo. Depois de 3 meses sua vizinha saiu do negócio. “Eu sofria muito preconceito, pois não sabia costurar, eu ficava responsável pelas vendas, mas minha vizinha não aceitou”, contou Roseli, que decidiu fazer um curso de corte e costura, logo em seguida um curso de serigrafia e continuou com o negócio, “com muita dificuldade e quase que aprendendo fazendo”, conta Roseli.

Cada vez mais Roseli foi se aprimorando na atividade, procurava conhecer os fornecedores, a matéria





prima, o processo produtivo e as tendências do mercado. Desenvolvia seus produtos para o público feminino. “Naquela época trabalhava apenas com modinha feminina, produzia pouco e tentava seguir as tendências do mercado, mas os resultados com as vendas não eram o que eu esperava” contou Roseli.

Em 1994, convicta de que precisaria buscar mais uma alternativa de geração de renda, pois a família havia aumentado e as despesas também, Roseli resolveu concluir seus estudos e ingressou no curso de Educação Física. Durante o curso de graduação confeccionou as primeiras peças de uniformes, que eram calças usadas para a prática de capoeira e começou a ter uma perspectiva de sucesso nesta área, pois só fabricava por encomenda. E foi nesse período que mudou o segmento do seu negócio.

Impulsionada por pedidos de professores, que conduziam projetos de bairro para Centros Esportivos e precisavam de uniformes, Roseli parou com a produção de confecção feminina. “As vendas de uniformes traziam mais retorno, era uma venda certa, não corria o risco de produzir e não ter pra

quem vender, pois produzia conforme os pedidos e não deixava produtos em estoque” disse Roseli.

Até 1999, Roseli, ainda emitia suas notas fiscais por um projeto da prefeitura da cidade “Eu emitia as notas pela prefeitura e pagava os impostos. Era um projeto muito interessante, para quem ainda não estava formalizado, mas não durou muito tempo”, conta Roseli.

Em 2000, concluiu os estudos e começou a dar aulas. Na época atendia quatro escolas com sua confecção. Com seu objetivo de crescimento já estabelecido, formalizou a empresa em 2001. Surgiu então a Demorgan Uniformes.

### **O grande desafio**

Com a formalização, veio a necessidade da profissionalização e investimentos. Em 2003, Roseli que ainda trabalhava sozinha e terceirizava toda sua produção, resolveu vender sua casa e seus automóveis para construir um novo barracão e uma loja para sua empresa. “A decisão não foi fácil, até lágrimas surgiram em função da venda da casa, vender

tudo o que havia conquistado até então e voltar a morar de aluguel, meu marido e meus filhos também estavam envolvidos, mas planejei e pesquisei muito antes e sabia que teria que me dedicar muito para melhorar meus resultados”.

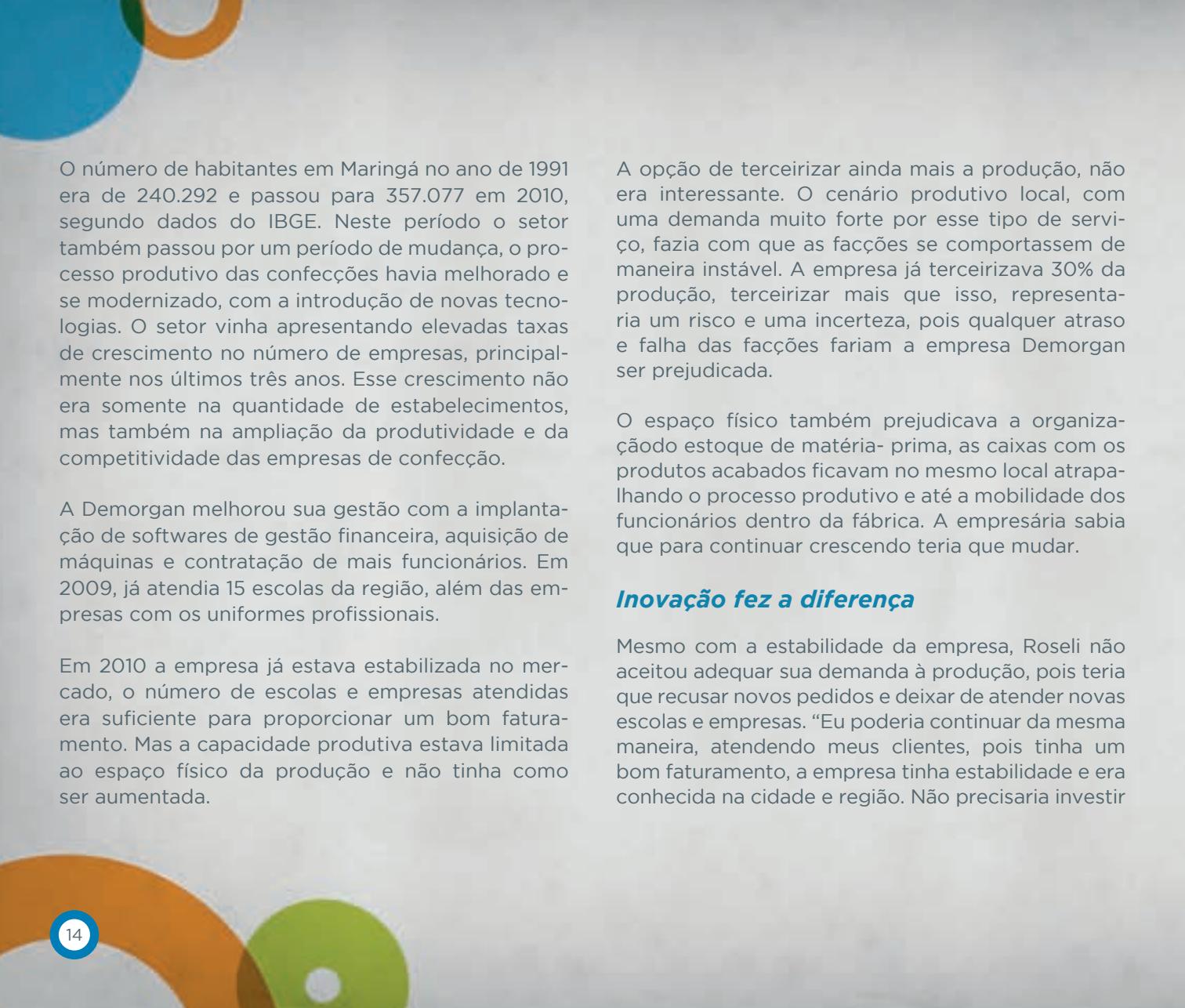
A empresária pesquisou a concorrência, “como tinha muito contato com pais e alunos, ouvia muitas reclamações da concorrência e procurei trabalhar em cima do erro da concorrência, como não ter produto à pronta entrega e ou demora para entregar”, contou Roseli. Verificou que seu principal concorrente tinha uma loja muito mal organizada e que os clientes reclamavam, pois não conseguiam encontrar os produtos. “Essa foi uma das oportunidades que aproveitei, montei o projeto da loja e da produção com o intuito de atender melhor meus clientes”, informou Roseli.

Em 2004, com a conclusão da construção, interrompeu sua carreira de professora para se dedicar exclusivamente à empresa. “Como havia vendido minha casa e meus automóveis precisaria me dedicar exclusivamente à empresa e recuperar meu investimento”.

Com algumas ideias já organizadas, seu próximo passo foi procurar maneiras de aumentar o número de clientes. Efetuou uma parceria com uma rádio e trocou uniformes por propaganda. “Praticamente todo meu capital foi investido na infraestrutura, não tinha como investir em propaganda e precisava divulgar a nova loja para captar mais clientes. A solução foi fazer a parceria com a rádio, que deu muito certo”, contou Roseli. O resultado foi imediato, em pouco tempo a demanda aumentou consideravelmente.

“Quando vendia em casa, nem todo dia realizava uma venda, com a loja aberta e divulgação jamais deixei de realizar no mínimo uma venda todo dia. Foi também escolhido um produto que seria o chamariz da loja, que foi o jaleco, divulgando intensamente e com preço competitivo e o resultado foi o esperado” contou a empresária.

Nos próximos anos a empresa cresceu junto com a cidade e se fortaleceu no mercado. Roseli recuperou todo o seu investimento e ainda conseguiu formar um bom capital de giro para a empresa.



O número de habitantes em Maringá no ano de 1991 era de 240.292 e passou para 357.077 em 2010, segundo dados do IBGE. Neste período o setor também passou por um período de mudança, o processo produtivo das confecções havia melhorado e se modernizado, com a introdução de novas tecnologias. O setor vinha apresentando elevadas taxas de crescimento no número de empresas, principalmente nos últimos três anos. Esse crescimento não era somente na quantidade de estabelecimentos, mas também na ampliação da produtividade e da competitividade das empresas de confecção.

A Demorgan melhorou sua gestão com a implantação de softwares de gestão financeira, aquisição de máquinas e contratação de mais funcionários. Em 2009, já atendia 15 escolas da região, além das empresas com os uniformes profissionais.

Em 2010 a empresa já estava estabilizada no mercado, o número de escolas e empresas atendidas era suficiente para proporcionar um bom faturamento. Mas a capacidade produtiva estava limitada ao espaço físico da produção e não tinha como ser aumentada.

A opção de terceirizar ainda mais a produção, não era interessante. O cenário produtivo local, com uma demanda muito forte por esse tipo de serviço, fazia com que as facções se comportassem de maneira instável. A empresa já terceirizava 30% da produção, terceirizar mais que isso, representaria um risco e uma incerteza, pois qualquer atraso e falha das facções fariam a empresa Demorgan ser prejudicada.

O espaço físico também prejudicava a organização do estoque de matéria-prima, as caixas com os produtos acabados ficavam no mesmo local atrapalhando o processo produtivo e até a mobilidade dos funcionários dentro da fábrica. A empresária sabia que para continuar crescendo teria que mudar.

### ***Inovação fez a diferença***

Mesmo com a estabilidade da empresa, Roseli não aceitou adequar sua demanda à produção, pois teria que recusar novos pedidos e deixar de atender novas escolas e empresas. “Eu poderia continuar da mesma maneira, atendendo meus clientes, pois tinha um bom faturamento, a empresa tinha estabilidade e era conhecida na cidade e região. Não precisaria investir

num novo barracão para aumentar minha produção. Mas não queria ficar estagnada, queria ver minha empresa crescer e faturar ainda mais. A dúvida era como fazer isso acontecer”, contou Roseli.

Ainda em 2010 a empresária comprou um terreno e começou a construir um novo barracão, com o capital da empresa. O desafio era melhorar os resultados da empresa mesmo com o acréscimo nos custos e despesas mensais que a empresa teria com o novo barracão.

“Cansada de aprender fazendo, pois fazendo se aprende, mas também se erra muito, às vezes são necessárias várias tentativas até acertar e isso cansa, deprime, então resolvi procurar o SEBRAE antes de mudar para o barracão, para não errar mais ou agir por tentativas, e esta parceria existe até hoje. É necessário saber escolher o consultor que tem experiência na sua área, de nada adianta ter um consultor que não consegue agregar conhecimento aos processos da empresa”, contou a empresária.

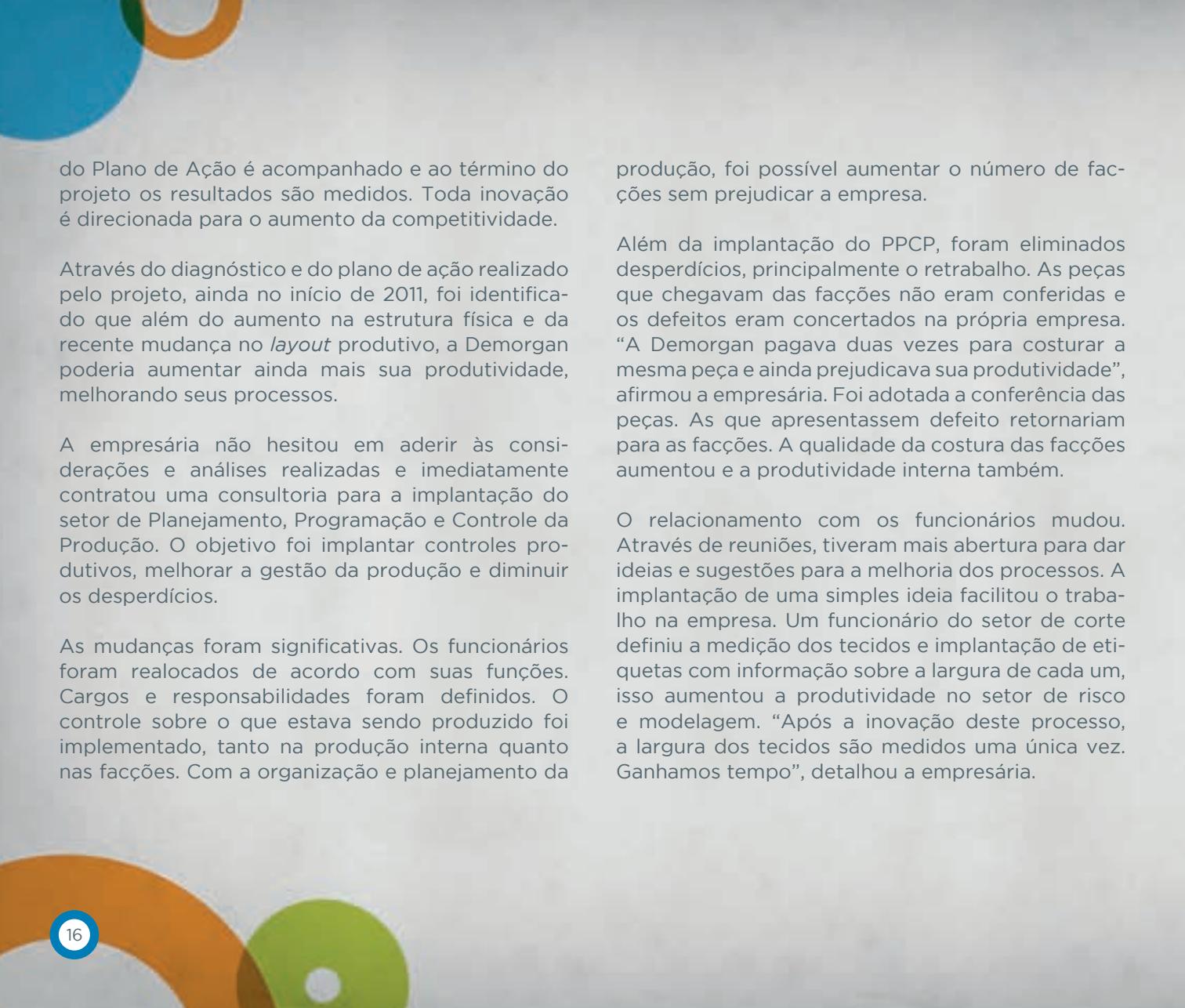
Inicialmente foi elaborado um *layout* produtivo para a nova estrutura fabril, com o planejamento do espaço para futuras ampliações. Roseli procurou

o SEBRAE e contratou uma consultoria para realização do *layout* da nova estrutura. Foi a primeira intervenção de uma profissional de fora da organização desde o início da empresa.

No início de 2011, a construção do barracão foi concluída e a mudança do local da produção foi realizada. Já com o *layout* planejado, com aumento no espaço para o corte e melhoria do fluxo de pessoas no chão de fábrica, sua produtividade aumentou.

Na mesma época aderiu ao Projeto Agentes Locais de Inovação, “Após a mudança para o novo barracão minhas despesas e custos operacionais dobraram e precisava de todo apoio e informação. Aderi ao Projeto com o intuito de intensificar as ações inovadoras na minha empresa e melhorar meu resultado”.

O Projeto Agentes Locais de Inovação, do SEBRAE, em parceria com a Fundação Araucária, tem o objetivo de transformar as empresas atendidas em empresas inovadoras, para praticarem rotineiramente a Gestão da Inovação. O agente realiza um diagnóstico empresarial e a Mensuração do Grau de Inovação, com base nos diagnósticos apresenta um Plano de ação para a empresa. A implementação



do Plano de Ação é acompanhado e ao término do projeto os resultados são medidos. Toda inovação é direcionada para o aumento da competitividade.

Através do diagnóstico e do plano de ação realizado pelo projeto, ainda no início de 2011, foi identificado que além do aumento na estrutura física e da recente mudança no *layout* produtivo, a Demorgan poderia aumentar ainda mais sua produtividade, melhorando seus processos.

A empresária não hesitou em aderir às considerações e análises realizadas e imediatamente contratou uma consultoria para a implantação do setor de Planejamento, Programação e Controle da Produção. O objetivo foi implantar controles produtivos, melhorar a gestão da produção e diminuir os desperdícios.

As mudanças foram significativas. Os funcionários foram realocados de acordo com suas funções. Cargos e responsabilidades foram definidos. O controle sobre o que estava sendo produzido foi implementado, tanto na produção interna quanto nas facções. Com a organização e planejamento da

produção, foi possível aumentar o número de facções sem prejudicar a empresa.

Além da implantação do PPCP, foram eliminados desperdícios, principalmente o retrabalho. As peças que chegavam das facções não eram conferidas e os defeitos eram concertados na própria empresa. “A Demorgan pagava duas vezes para costurar a mesma peça e ainda prejudicava sua produtividade”, afirmou a empresária. Foi adotada a conferência das peças. As que apresentassem defeito retornariam para as facções. A qualidade da costura das facções aumentou e a produtividade interna também.

O relacionamento com os funcionários mudou. Através de reuniões, tiveram mais abertura para dar ideias e sugestões para a melhoria dos processos. A implantação de uma simples ideia facilitou o trabalho na empresa. Um funcionário do setor de corte definiu a medição dos tecidos e implantação de etiquetas com informação sobre a largura de cada um, isso aumentou a produtividade no setor de risco e modelagem. “Após a inovação deste processo, a largura dos tecidos são medidos uma única vez. Ganhamos tempo”, detalhou a empresária.

O *layout* foi alterado mais uma vez, devido às sugestões dos funcionários. “Esse relacionamento com os funcionários melhorou bastante nossos resultados, eles têm abertura suficiente para opinar sobre qualquer melhoria, o importante foi facilitar o trabalho deles, com isso ganhamos produtividade também”, afirma a empresária.

Outra mudança que proporcionou aumento da produtividade foi o investimento em tecnologia. A empresária realizou uma pesquisa e localizou uma máquina de acabamento, para tirar linha, que poderia facilitar o trabalho dos funcionários. Após a aquisição da máquina, o trabalho que antes era efetuado por até quatro pessoas, diminuiu para apenas um, os demais foram realocados.

A aquisição de um software de modelagem, encaxe e risco também impactou na produtividade. Aumentou o aproveitamento de tecido e com a digitalização dos moldes diminuiu o tempo de execução deste processo.

Apesar do aumento dos custos e despesas operacionais com o novo barracão, a Demorgan não teve

prejuízo. Aumentou seu faturamento investindo e incentivando cada vez mais a inovação, com a diminuição dos desperdícios, melhoria de seus processos e aumento da produtividade. Até fevereiro de 2012, aproximadamente um ano após a mudança para o novo barracão, a empresa aumentou 40% sua produção. Começou a atender mais oito novas escolas.

### ***Ao atingir um objetivo, cria-se outro***

Roseli, com o apoio da família, conseguiu realizar seu sonho, que era o de ter uma empresa de confecção. Não poupou esforços e desafios para atingir seu objetivo.

O plano de Roseli era continuar aumentando o número de clientes não só na região, mas também em novas cidades e estados. Para isso teria que melhorar ainda mais sua produtividade e intensificar suas ações em vendas.

Ainda em abril de 2012, a empresária havia contratado mais uma consultoria, através do programa Sebraetec do SEBRAE, que oferece Serviços em Inovação e Tecnologia, visando à melhoria de processos.



Havia planejado para aquele ano, uma nova linha de uniformes profissionais, a implantação de um sistema para controle de estoque dos tecidos e aviamentos e o aumento da produção em mais 15%.

“Meu Objetivo de Sucesso profissional e pessoal foi atingido! Nesse caminho aprendi também que ao atingir um objetivo, logo se cria outro e outro... e é isso que dá sentido à vida”, finalizou Roseli.

### ***Questões para discussão***

- Quais características empreendedoras foram fundamentais para Roseli conseguir atingir seu objetivo?
- Se você fosse um Agente Local de Inovação. Quais inovações você aconselharia à Demorgan Uniformes para manter ou aumentar esse ritmo de crescimento?

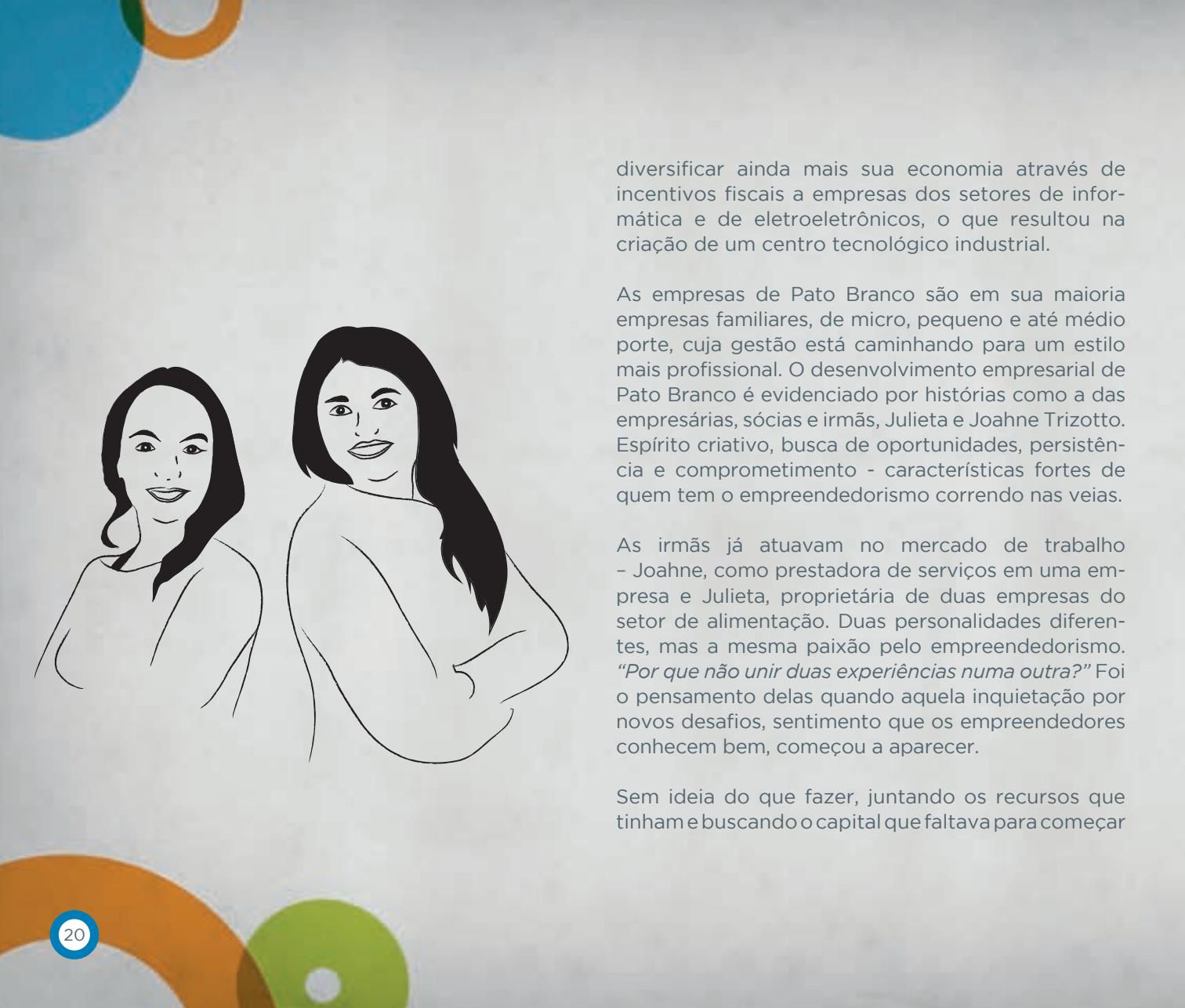
## O empreendedorismo no sangue

(Alyne Chicocki - ALI)

O título desta história bem descreve o espírito das duas irmãs: Julieta e Joahne Trizotto de Pato Branco/PR. De espírito jovem e aberto, as duas estão sempre em atividade. A atenção ao que acontece em volta de suas vidas proporciona enxergar as oportunidades. A capacidade de calcular e correr riscos e a energia que empregam em tudo o que fazem, garantem a melhoria dos resultados. E foi assim que abriram um pequeno mercado num bairro que ainda estava em desenvolvimento. Foi pela capacidade intuitiva que nasceu o novo negócio. Mas nem tudo foi simples e natural. As dificuldades apareceram. Os custos nas compras da matéria-prima apertaram. Como lidar com essa situação? O que fazer para garantir os resultados. Conheça a história dessas meninas decididas a vencer.

### *A “capital do sudoeste” hospeda as duas empreendedoras*

A região Sudoeste do Paraná destaca-se pela cultura empreendedora do seu povo. Nesse cenário de desenvolvimento, a cidade de Pato Branco, chamada carinhosamente pelo seu povo de “Capital do Sudoeste”, destaca-se na região como um centro de serviços com ênfase nos setores da saúde e da educação. A partir de 1996, Pato Branco buscou



diversificar ainda mais sua economia através de incentivos fiscais a empresas dos setores de informática e de eletroeletrônicos, o que resultou na criação de um centro tecnológico industrial.



As empresas de Pato Branco são em sua maioria empresas familiares, de micro, pequeno e até médio porte, cuja gestão está caminhando para um estilo mais profissional. O desenvolvimento empresarial de Pato Branco é evidenciado por histórias como a das empresárias, sócias e irmãs, Julieta e Joahne Trizotto. Espírito criativo, busca de oportunidades, persistência e comprometimento - características fortes de quem tem o empreendedorismo correndo nas veias.

As irmãs já atuavam no mercado de trabalho – Joahne, como prestadora de serviços em uma empresa e Julieta, proprietária de duas empresas do setor de alimentação. Duas personalidades diferentes, mas a mesma paixão pelo empreendedorismo. “*Por que não unir duas experiências numa outra?*” Foi o pensamento delas quando aquela inquietação por novos desafios, sentimento que os empreendedores conhecem bem, começou a aparecer.

Sem ideia do que fazer, juntando os recursos que tinham e buscando o capital que faltava para começar

um novo negócio juntas, resolveram explorar o bairro em que Julieta morava há pouco tempo e que ainda estava em expansão. Conversaram com os moradores e ao observar uma sala vazia, na rua de acesso ao bairro como dando as boas-vindas aos moradores. Julieta percebeu o que faltava ali: um minimercado. “Sempre fui intuitiva”, frisou ela. As sócias então conversaram, pesquisaram, buscaram informações e concluíram: “a ideia era boa e o local ideal”. Os desafios então começaram. Faltava experiência no ramo, pois até então, exerciam outras atividades. Iniciaram em 2009 e a cada mês e a cada ano, garantir a sobrevivência, baixar o custo dos produtos e aumentar as vendas foram desafios mais que reais e sempre presentes. Quem disse que seria fácil? Mas correr riscos calculados e resolver problemas são situações que estas empreendedoras sabem lidar muito bem.

### **Pato Branco - Sinônimo de desenvolvimento, cidade de oportunidades**

A cidade de Pato Branco tem população de 73.148 habitantes (IBGE, 2010) e índice de desenvolvimento humano (IDH) de 0,849, colocando-se como a 34<sup>a</sup> melhor cidade em qualidade de vida do Brasil e 3<sup>a</sup> do Paraná (PNUD, 2000). Segundo IPARDES

(2011), Pato Branco possui uma população economicamente ativa de 39.966 pessoas, 27.404 pessoas empregadas e 24.540 domicílios residenciais.

O agronegócio representa uma significativa participação na economia do município. Quanto aos setores econômicos, o número de empresas do setor industrial, comércio, serviços e agropecuária, Pato Branco conta com um total de 2.905 empresas. Desse total, quando estratificado temos no segmento da Agricultura, Pecuária, Produção florestal, Pesca e Aquicultura o total de 167 empresas. No segmento industrial existem 281 empresas, o comércio conta com 1.181 e o setor de serviços com 1.276 (IPARDES, 2011).

A existência de uma instituição federal de ensino superior, a UTFPR - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (antigo CEFET - Centro Federal de Educação Tecnológica) e duas faculdades particulares, a Faculdade Matter Dei e Fadep - Faculdade de Pato Branco - cristaliza o potencial crescente de Pato Branco como um centro regional provedor de serviços.

Hoje o município se consolida como o maior gerador de receitas públicas da região Sudoeste, através do Fundo de Participação dos Municípios (FPM), e é um



dos municípios que tem obtido maior crescimento imobiliário marcado por investimentos maciços na cadeia da construção civil (SILVA e FERREIRA, 2012).

## ***As diferenças que somaram e multiplicaram***

No “Manual do Jovem Empreendedor”, Matos e colaboradores definiram bem a personalidade das irmãs Joahne e Julieta: “A palavra empreendedor (*entrepreneur*), originada do francês, é usada para descrever uma pessoa que tem, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas. Essas pessoas que têm a necessidade de realizar se destacam porque, independentemente de suas atividades, fazem com que as coisas aconteçam. O empreendedor, com sua aguçada percepção, está sempre observando recursos escassos na região onde atua, recursos que não estejam sendo devidamente explorados ou até mesmo que não tenham sido alvo da atenção de ninguém, sendo, no entanto, uma boa fonte de oportunidade de negócio”.

Julieta trabalhou 13 anos no ramo de vendas. Esse tempo lhe garantiu talento e experiência na área. Trabalhou em lojas de calçados e confecções, mas sempre com o sonho de um dia ter seu próprio

negócio. O ano de 2006 reservou novidades. Além de boa vendedora, era cozinheira de mão cheia. Julieta juntou o útil ao agradável e em setembro daquele ano, quase concluindo a faculdade de administração, aproveitou a oportunidade de administrar a cozinha de um hospital particular. Com o negócio dando certo e com a experiência adquirida em dois anos, em agosto de 2008 alugou um espaço num complexo de clínicas onde montou uma cafeteria.

Essa história tem outra protagonista: Joahne Trizotto, irmã de Julieta. Essa, por sua vez, no ano de 1999, saiu de Pato Branco e foi fazer faculdade de engenharia de produção na capital catarinense. Após formar-se, permaneceu por lá estagiando e trabalhando com gestão financeira em algumas empresas. Mas a saudade da família foi aumentando e após dez anos morando fora de casa, Joahne voltou para Pato Branco, onde fez pós-graduação em finanças e trabalhou no setor financeiro de uma empresa.

Com experiências de vida e personalidades diferentes – Joahne, muito realista, dada ao uso da razão e a calcular sempre muito bem os riscos e com experiência maior na área de finanças; Julieta, perfil mais impulsivo, sonhadora e com *feeling* para vendas,

decidiram unir suas bagagens profissionais em prol de um novo empreendimento.

## ***Da urbanização nasceu uma oportunidade***

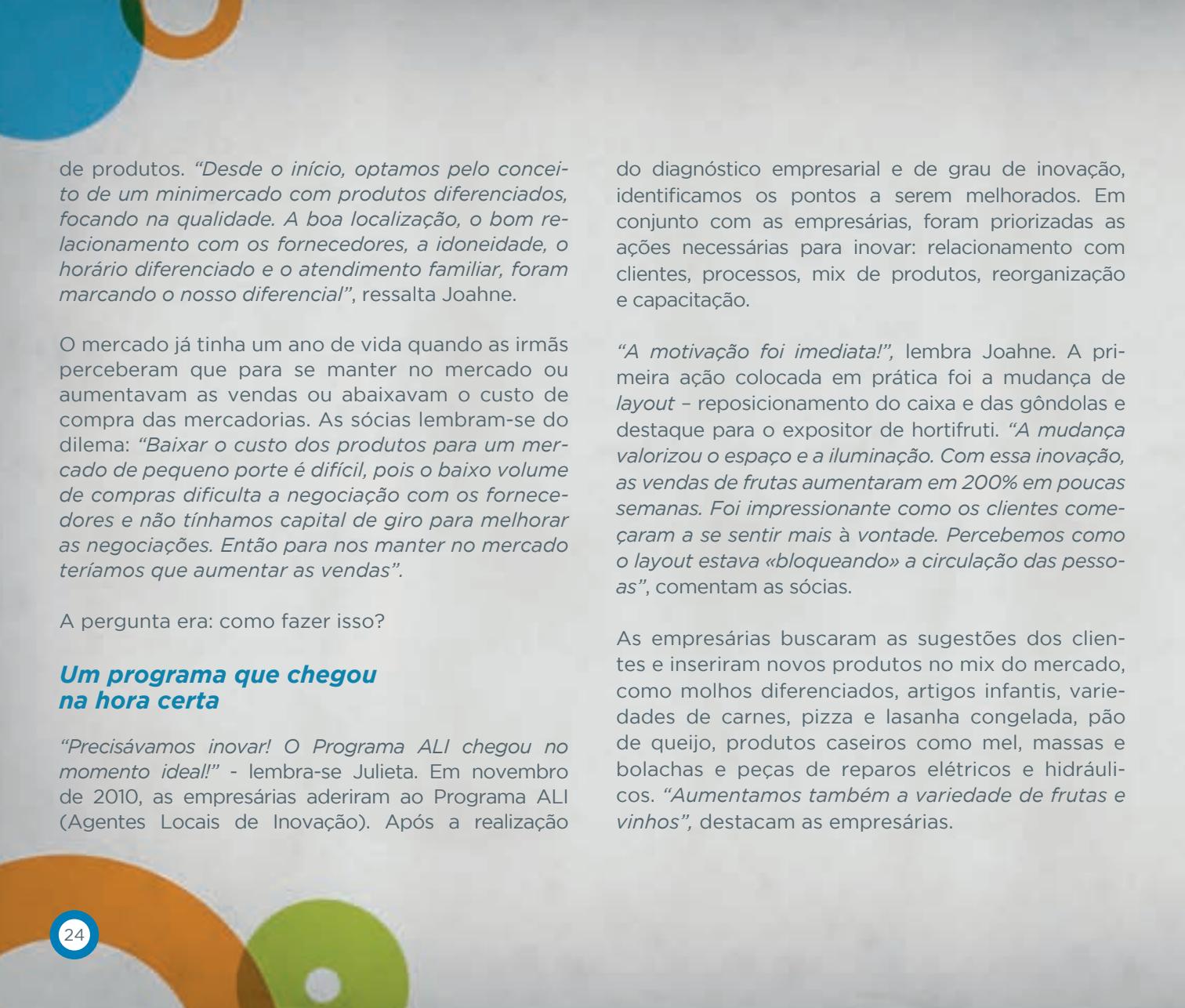
Pato Branco é uma cidade em desenvolvimento acelerado, considerada polo regional de educação. É destaque também no setor da saúde, com um moderno hospital privado de alta-especialidade atendendo pacientes de outras regiões do Estado e fora dele (SILVA e FERREIRA, 2012).

A demanda gerada pelo desenvolvimento do município influenciou na rápida urbanização de bairros até então pouco ocupados. Quando a empresária Julieta Trizotto foi morar no Bairro Parque do Som, próximo à TV Celinauta, havia poucas casas, mas já havia diversas construções em estágio inicial. “O bairro era tranquilo e já demonstrava sinais de desenvolvimento, com famílias de classe média e alta, além de jovens casais que estavam construindo suas casas e urbanizando o bairro”, lembra a empresária. Distante 5 km do centro da cidade, o Bairro Parque do Som tinha apenas um bar nas proximidades. As irmãs perceberam a carência que o bairro tinha de um mercado.

Com a escassez de recursos próprios, as jovens empreendedoras levantaram o capital que precisavam para abrir o minimercado através de financiamento no BNDES e empréstimo do pai. “Procuramos o dono da sala que queríamos e alugamos o espaço em poucos dias. Foi tudo muito rápido”, conta Julieta. Às vésperas do Natal, no dia 22/12/2009, ainda em meio à arrumação das prateleiras, o Minimercado ‘O Armazém’ nasceu. “Tivemos que abrir as portas, pois os clientes já estavam procurando alguns itens”, conta Julieta.

As jovens empresárias não tinham experiência no ramo escolhido para empreender. “Nunca trabalhamos com mercado, então fomos pesquisar e buscar informações. Conversamos com proprietários de negócios similares e fomos traçando o caminho para iniciar o nosso negócio”, contam as irmãs. A experiência na atividade também foi sendo adquirida com a rotina diária de trabalho. Por ser uma empresa de pequeno porte e com poucos recursos, as irmãs administraram o negócio sozinhas desde o começo.

Julieta e Joahne conheciam poucas pessoas do bairro. Começaram então a visitar os moradores, pois o atendimento familiar era uma das propostas do minimercado. Outra proposta diferenciada era o mix



de produtos. “Desde o início, optamos pelo conceito de um minimercado com produtos diferenciados, focando na qualidade. A boa localização, o bom relacionamento com os fornecedores, a idoneidade, o horário diferenciado e o atendimento familiar, foram marcando o nosso diferencial”, ressalta Joahne.

O mercado já tinha um ano de vida quando as irmãs perceberam que para se manter no mercado ou aumentavam as vendas ou abaixavam o custo de compra das mercadorias. As sócias lembram-se do dilema: “Baixar o custo dos produtos para um mercado de pequeno porte é difícil, pois o baixo volume de compras dificulta a negociação com os fornecedores e não tínhamos capital de giro para melhorar as negociações. Então para nos manter no mercado teríamos que aumentar as vendas”.

A pergunta era: como fazer isso?

### **Um programa que chegou na hora certa**

“Precisávamos inovar! O Programa ALI chegou no momento ideal!” - lembra-se Julieta. Em novembro de 2010, as empresárias aderiram ao Programa ALI (Agentes Locais de Inovação). Após a realização

do diagnóstico empresarial e de grau de inovação, identificamos os pontos a serem melhorados. Em conjunto com as empresárias, foram priorizadas as ações necessárias para inovar: relacionamento com clientes, processos, mix de produtos, reorganização e capacitação.

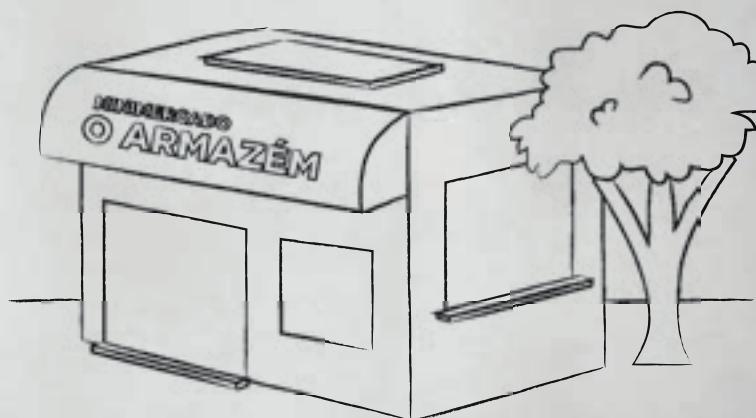
“A motivação foi imediata”, lembra Joahne. A primeira ação colocada em prática foi a mudança de layout – reposicionamento do caixa e das gôndolas e destaque para o expositor de hortifrutti. “A mudança valorizou o espaço e a iluminação. Com essa inovação, as vendas de frutas aumentaram em 200% em poucas semanas. Foi impressionante como os clientes começaram a se sentir mais à vontade. Percebemos como o layout estava «bloqueando» a circulação das pessoas”, comentam as sócias.

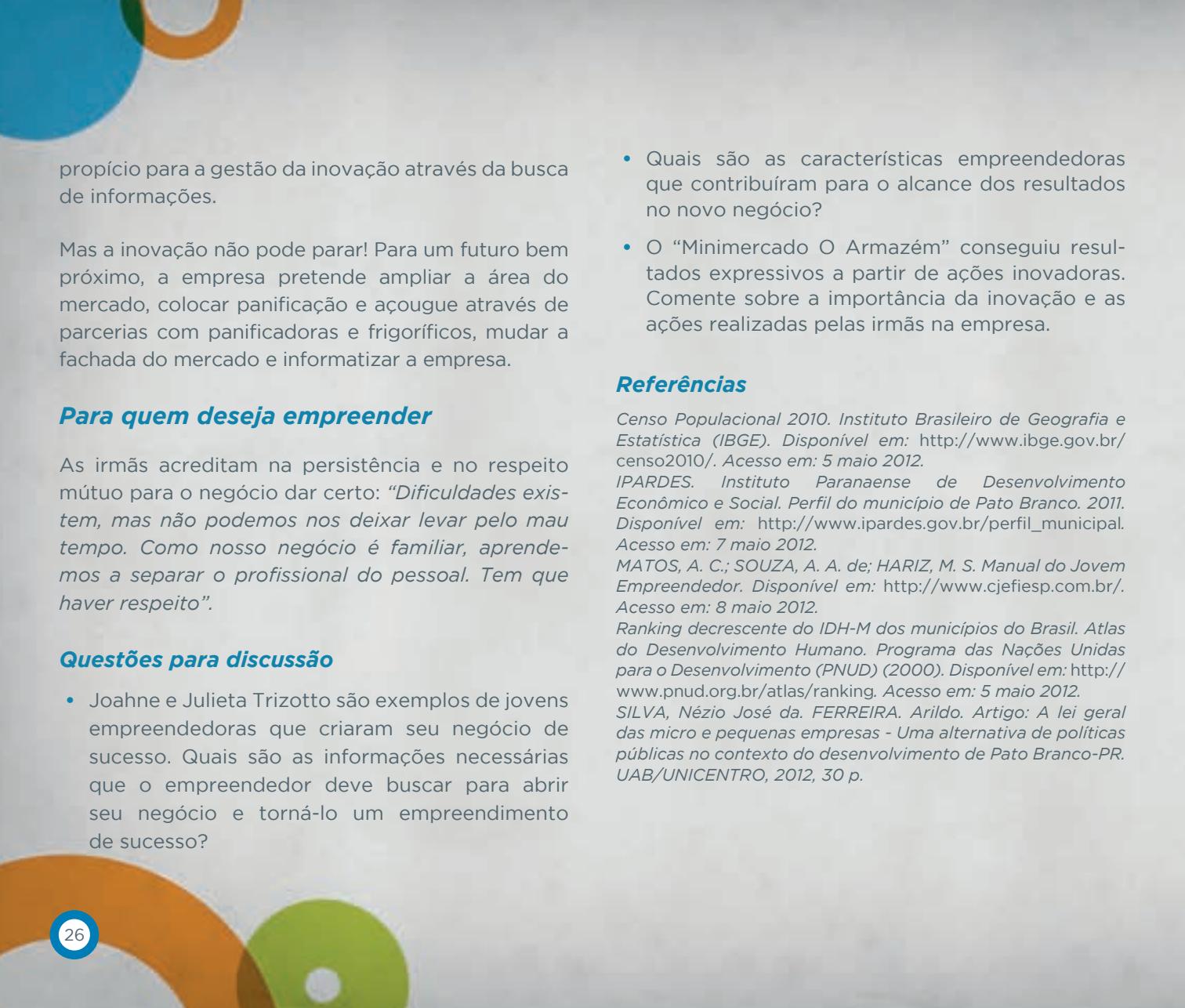
As empresárias buscaram as sugestões dos clientes e inseriram novos produtos no mix do mercado, como molhos diferenciados, artigos infantis, variedades de carnes, pizza e lasanha congelada, pão de queijo, produtos caseiros como mel, massas e bolachas e peças de reparos elétricos e hidráulicos. “Aumentamos também a variedade de frutas e vinhos”, destacam as empresárias.

As melhorias não paravam de acontecer. Outras ações foram definidas com foco no cliente. Sempre preocupadas em manter um bom relacionamento, as empresárias intensificaram as ações de inovação e fizeram pesquisas de satisfação e cadastro de clientes através do sorteio de brindes. *"Temos que tentar entender qual a necessidade do cliente"*, dizia Julieta. As sócias colocaram o mercado em rede social na internet. Através desse espaço, divulgaram seus produtos, as novidades e ainda se comunicaram com os clientes. No mercado, tornou-se prática um quadro de informações, tipo classificados, onde o cliente pode divulgar ou buscar informações úteis. *"Muitos clientes utilizam, é uma ótima forma de interação entre eles"*, destaca Joahne.

Tornar o ambiente inovador através da busca de informações é prioridade para as empresárias. As empresárias participaram do Workshop de Inovação promovido pelo SEBRAE, e Julieta fez o Curso de Administração de Estoque no Senac.

O desenvolvimento das ações propostas fidelizou os clientes, reestruturou as instalações, aumentou o *mix* de produtos, possibilitou à empresa a diferenciação da concorrência, tornando-a mais competitiva, além do aumento nas vendas e a criação de um ambiente





propício para a gestão da inovação através da busca de informações.

Mas a inovação não pode parar! Para um futuro bem próximo, a empresa pretende ampliar a área do mercado, colocar panificação e açougue através de parcerias com panificadoras e frigoríficos, mudar a fachada do mercado e informatizar a empresa.

### **Para quem deseja empreender**

As irmãs acreditam na persistência e no respeito mútuo para o negócio dar certo: “*Dificuldades existem, mas não podemos nos deixar levar pelo mau tempo. Como nosso negócio é familiar, aprendemos a separar o profissional do pessoal. Tem que haver respeito*”.

### **Questões para discussão**

- Joahne e Julieta Trizotto são exemplos de jovens empreendedoras que criaram seu negócio de sucesso. Quais são as informações necessárias que o empreendedor deve buscar para abrir seu negócio e torná-lo um empreendimento de sucesso?

- Quais são as características empreendedoras que contribuíram para o alcance dos resultados no novo negócio?
- O “Minimercado O Armazém” conseguiu resultados expressivos a partir de ações inovadoras. Comente sobre a importância da inovação e as ações realizadas pelas irmãs na empresa.

### **Referências**

- Censo Populacional 2010. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo2010/>. Acesso em: 5 maio 2012.
- IPARDES. Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Perfil do município de Pato Branco. 2011. Disponível em: [http://www.ipardes.gov.br/perfil\\_municipal](http://www.ipardes.gov.br/perfil_municipal). Acesso em: 7 maio 2012.
- MATOS, A. C.; SOUZA, A. A. de; HARIZ, M. S. Manual do Jovem Empreendedor. Disponível em: <http://www.cjefiesp.com.br/>. Acesso em: 8 maio 2012.
- Ranking decrescente do IDH-M dos municípios do Brasil. Atlas do Desenvolvimento Humano. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2000). Disponível em: <http://www.pnud.org.br/atlas/ranking>. Acesso em: 5 maio 2012.
- SILVA, Nézio José da. FERREIRA, Arildo. Artigo: A lei geral das micro e pequenas empresas - Uma alternativa de políticas públicas no contexto do desenvolvimento de Pato Branco-PR. UAB/UNICENTRO, 2012, 30 p.

## **Delícias de milho: respirando a inovação**

(Ana Maria da Veiga – ALI)

No ano de 2006, o casal Ailton Pereira e Dorvalina Aparecida Belisse Pereira foi convidado a trabalhar em uma empresa na cidade de Umuarama, Paraná, deixando para trás sua cidade atual São José dos Pinhais eles retornaram a sua cidade natal. Porém, sua permanência na empresa não durou muito, pois, em meados de 2006, eles foram obrigados a procurar outra forma de renda.

Iniciaram com a fabricação e venda de confecção de peças utilitárias para uso doméstico, porém como eram necessárias muitas viagens e isso prejudicava a saúde de Dorvalina, no mesmo ano teve-se a ideia de fabricar pamonhas, algo com que ela já havia trabalhado. O casal passou então a fabricar e vender as pamonhas de porta em porta. E como a aceitação foi imensa eles decidiram investir neste ramo. Com o aumento crescente de vendas, em 2008, construíram sua cozinha industrial.

Em 2010, eles formalizaram a empresa, à qual deram o nome de Delícias de Milho, e além das pamonhas iniciaram com a fabricação de cural e de bolos de milho, mas ainda vendiam de porta em porta, até que, no mesmo ano, uma rede de supermercados da cidade se interessou pelo produto e passou a vender seus em suas lojas.

Com isso o trabalho aumentou e o casal viu a necessidade de melhorar o processo para fabricar com maior rapidez. Dorvalina que gastava muito tempo embalando as pamponhas começou a desenvolver um novo tipo de embalagem onde ela costurava a palha e cozinhava na embalagem plástica de polipropileno. Foram várias etapas de teste, até que, em 2011, chegou-se ao modelo que proporcionaria maior eficiência na produção e também para o consumo.

A ideia de fabricar pamponha fora do formato tradicional facilitaria muito na produção e também na melhoria da qualidade do produto, porém Dorvalina começou a refletir sobre algumas questões, teria a pamponha uma boa aceitação dos clientes estando embalada de forma diferente da tradicional?

### **O setor Agronegócio de Umuarama**

Umuarama significa em tupi *embu*: lugar; *ara*: claridade e *ama*: sufixo coletivo que indica ajuntamento de pessoas ou coisas, ou seja, lugar ensolarado onde os amigos se encontram, proveniente da tribo indígena Xetas. A cidade possui 1.233,7 km<sup>2</sup> de extensão territorial e está localizada na região Noroeste do estado do Paraná, a 575 km da capital Curitiba. Com 100.676 habitantes, segundo IBGE de 2010, é consi-

derada uma das principais cidades do estado e do polo da região AMERIOS (Associação dos Municípios do Entre Rios), constituído por mais 32 municípios (Altônia, Alto Paraíso, Alto Piquiri, Brasilândia do Sul, Cafetal do Sul, Cianorte, Cidade Gaúcha, Cruzeiro do Oeste, Douradina, Esperança Nova, Francisco Alves, Guaporema, Icaraíma, Indianópolis, Iporá, Ivaté, Japurá, Jussara, Maria Helena, Mariluz, Nova Olímpia, Pérola, Rondon, Perobal, São Jorge do Patrocínio, São Manoel do Paraná, São Tomé, Tapejara, Tapira, Tuneiras do Oeste, Umuarama e Xambrê).

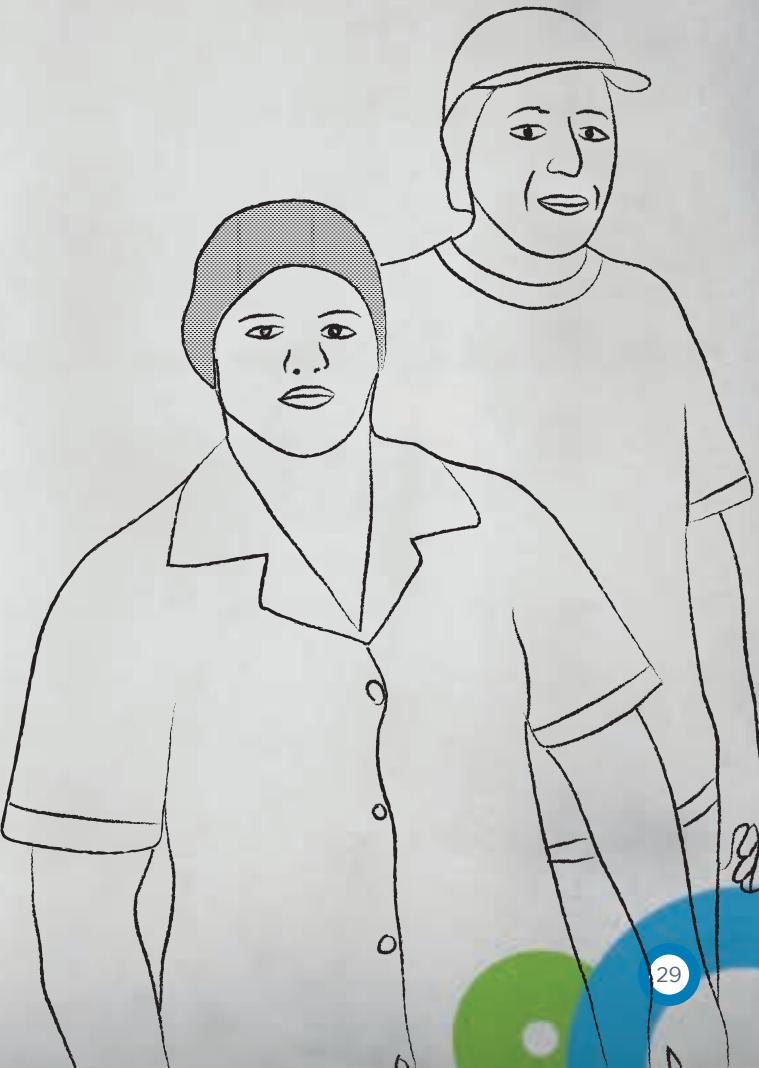
Composta pelo solo Arenito Caiua, as principais atividades econômicas de Umuarama são a agropecuária de Corte e a prestação de serviços. Com o desenvolvimento da cidade houve um crescimento das atividades comerciais e industriais e o aumento da população urbana. Segundo o IBGE, há apenas 7.221 habitantes na zona rural, com isso a agropecuária de corte acabou tornando-se algo somente para grandes proprietários, e os pequenos acabaram optando por outra forma de renda, sendo o Agronegócio uma das principais atividades que se destaca na região.. Segundo o economista Carlos José Caetano, o termo agronegócio, refere-se ao conjunto de atividades vinculadas com a agropecuária, ou seja, o conceito de agronegócio representa, o

enfoque moderno que considera todas as empresas que produzem, processam e distribuem produtos agropecuários. Atualmente o agronegócio é o mais importante setor da economia do país, representando 27% do nosso Produto Interno Bruto - PIB, gerando 37% dos empregos e respondendo por mais de 40% das exportações.

## As origens

Dorvalina Aparecida Belisse e Ailton Pereira estão casados há trinta e um anos, retornaram a Umuarama no ano de 2006 depois de um período em São José dos Pinhais, município situado na região metropolitana de Curitiba. Com o objetivo de Ailton trabalhar em uma empresa local, uma nova oportunidade que surgira na vida do casal, pois ele havia trabalhado por longos anos como motorista de caminhão. Porém os planos deles não foram concretizados, visto que a empresa passou por dificuldades e o casal teve que iniciar uma nova forma de renda.

A ideia inicial foi a confecção de peças utilitárias para uso doméstico. Através de uma máquina de costura antiga, iniciou-se com a confecção de conjuntos para banheiro, conjuntos para quartos e encomendas em geral. Com muita disposição





foram em busca de seus clientes que na maioria das vezes eram de cidades próximas, mas essas viagens acabaram prejudicando a saúde de Dorvalina já debilitada, o que foi um fator predominante para não continuarem a vender seus produtos.

A segunda ideia, ainda em 2006, foi descoberta em uma de suas viagens. Ao passar por uma plantação de milho, o casal se despertou para a fabricação de pamonhas, algo com que Dorvalina já havia trabalhado junto com sua irmã em São José dos Pinhais, porém de forma caseira. Nesse mesmo dia o casal procurou a unidade do CEASA de Umuarama (Central de Abastecimento da Secretaria de Agricultura) e os dois adquiriram suas primeiras dúzias de milho e, em sua própria cozinha, transformaram as espigas em pamonhas. Seus primeiros clientes foram os seus vizinhos e familiares, e juntamente com eles vieram os elogios que deram mais incentivo para colocar a ideia em prática.

E foi o que realizaram, sem nenhuma estrutura física de pamonharia, mas com muito esforço. Com essa ideia, eles iniciaram com a fabricação de deus produtos. Sem nenhum histórico de empreendedorismo, as atitudes por eles realizadas foram com base na sorte e mais tarde nas tentativas e também no erro.

## Delícias de Pamonha

O processamento da pamonha, principalmente a preparação do milho, exigia tempo para ser realizado, por isso eles iniciavam com a fabricação bem cedo para ter o produto pronto no período da manhã e ter o restante do dia para vendê-lo. Eram realizadas produções em dias alternados, pois em alguns dias faltava a matéria-prima essencial: o milho. Os equipamentos improvisados da cozinha de Dorvalina foram aos poucos sendo adaptados ao manuseio diário. E com a ajuda da Vigilância Sanitária, órgão que tem o objetivo de garantir a insalubridade e inocuidade dos alimentos produzidos em geral, eles obtiveram o conhecimento teórico sobre higiene e segurança alimentar e aprovação para vender seus produtos de porta em porta.

Mesmo sem estar estruturada como uma empresa e sim como uma forma de renda, eles procuravam sempre melhorar seu produto. Já em 2007 começaram a fabricar diariamente e a fidelizar seus clientes. Sempre prezando pela qualidade, buscavam por fornecedores bem qualificados, como comenta Dorvalina: *"O bom produto ele tem que ser desde o plantio mais selecionado e específico para a pamonha"*. Com esse objetivo a seleção era realizada ainda

no plantio, para encontrar as espigas que possuíam o “ponto” certo para se fabricar uma pamonha.

Em 2008, já com quase dois anos vendendo de porta em porta, eles acreditavam que podiam alçar voos mais longos e com uma ideia diferente procuraram um representante de uma rede de supermercado da cidade. Na oportunidade, levaram uma pamonha para que eles pudessem experimentar e comprovar o sabor. Tal qual foi à surpresa quando eles foram chamados a participar de uma reunião, nesta foi dada a oportunidade de o casal distribuir as pamonhas para uma loja a fim de verificar a aceitação dos clientes. Tão logo as vendas foram concretizadas, eles passaram a distribuir para as outras lojas da rede, formando quatro ao todo. Com isso as vendas paralelas foram dando espaço para atender à necessidade do mercado.

A oportunidade apareceu em boa hora, mas com ela veio o aumento de responsabilidades. Dorvalina viu que não conseguiria mais produzir em sua própria cozinha e foi buscar sua cozinha industrial. Para isso realizaram um empréstimo no banco e mesmo morando de aluguel construíram ao fundo de sua casa a cozinha industrial. A melhoria também veio nos equipamentos, pois alguns foram adquiridos outros foram

customizados, mas todos tinham o seu devido valor e eram extremamente úteis na difícil lida com o milho.

Com seu próprio espaço definido, e com tudo o que já haviam alcançado Dorvalina não media esforços para melhorar seu produto, a fabricação era algo muito prazeroso para o casal que sempre especificou a paixão que tinham em trabalhar com pamonhas, porém existia uma parte do processo produtivo que não atendia às necessidades deles, a embalagem. A pamonha se tornou conhecida, pois seu sabor diferenciado, deve-se à forma como é apresentada e realizada sua produção, pois a massa é cozida envolta em duas palhas que ficam dispostas sobre ela para proteger e também salientar o sabor tradicional. Dessa forma, embalar as pamonhas exigia mais tempo, o qual poderia ser aproveitado na fabricação e nas vendas, com isso eles desenvolveram o próprio método de embalar suas pamonhas.

Com uma máquina de costura daquelas usada para confeccionar os conjuntos que vendia anteriormente, ela realizou o primeiro teste costurou a palha em baixo, colocou a massa cobriu com outra palha, amarrou e levou à cocção. Pronto, foi descoberta a solução. A partir daí as embalagens passaram por vários testes, até que depois de utilizar quatro tipos



## **DELÍCIAS DE MILHO**

diferentes, ela encontra a considerada ideal, na qual as palhas são costuradas e sobrepostas com uma embalagem de polipropileno, que além de diminuir o tempo de serviço também proporciona uma maior qualidade, pois a massa não entra em contato com água em nenhum momento. A descoberta foi muito útil para a empresa, porém como seria a reação de seus clientes? Um produto tradicional poderia ser aceito com características diferentes?

### ***Olha a Pamona!***

Como muitas empresas existentes, a Delícias de Milho, nome dado à empresa em 2010, quando formalizada, foi crescendo e evoluindo ao longo dos anos que passaram, já com uma visão ampliada no segmento em que atua. Ailton realizava um controle pequeno sobre a empresa, sempre focado na produção as partes de planejamentos financeiro e administrativo não eram sempre vistas.

Em meados de 2010, Dorvalina recebe a visita de uma Agente Local de Inovação, oferecendo a oportunidade de a empresa participar do projeto ALI (Agente Local de Inovação), parceria do SEBRAE com a fundação Araucária. A empresa que já aplicava a inovação e nem sabia aderiu à ideia de forma completa.

Assim, foi desenvolvido um plano de ação para dar continuidade à inovação e consolidar a empresa.

No plano de ação estavam incluídas consultorias financeiras que foram realizadas e essenciais à empresa. Uma das opções sugeridas pelo consultor foi a determinação do ponto de equilíbrio da empresa dado este que eles não possuíam e que foi primordial para o controle de produção. Dessa forma foi identificada a necessidade de planejar as quantidades de pamonhas que seriam produzidas por dia e qual o período em que o produto era mais vendido.

A implantação de uma estagiária da Universidade Estadual de Maringá foi outra medida proposta com o objetivo de realizar pesquisas microbiológicas, Boas Práticas de Fabricação e um melhor embasamento teórico entre empresa e universidade.

Porém, a questão que sempre foi primordial para a Delícias de Milho foi seu método diferente de embalagem, como Dorvalina disse: “É necessário fazer o que o cliente pede não o que nós queremos”. Diante disso, foi necessário melhorá-lo, para isso foi realizada uma aproximação com a Agência Experimental de Marketing, uma empresa da Fundação Cândido Garcia que desenvolveu todo o projeto de readequação de

marca, incluindo melhoria de design de embalagem com logotipo e etiqueta específica para cada produto. Com tudo o que foi feito a Delícias de Milho alavancou sua marca e distribui as pamonhas, bolos e curais todos etiquetados em embalagem própria.

A empresa que chegou a dobrar sua produção diária que já atinge a marca de 500 peças/dia, apenas se reorganizou e pôde observar, já no ano de 2011, os resultados que as ações poderão proporcionar. Seu faturamento anual aumentou em cerca de 10%, e a empresa que iniciou com a distribuição em quatro lojas de supermercados aumentou seus pontos de vendas com mais duas lojas e mais uma pamonaria da cidade vizinha. Além disso, foi contratada mais uma colaboradora para auxiliá-los na empresa.

### **O que o futuro reserva**

A Delícias de Milho juntamente com seus proprietários estão no caminho certo para a inovação e desenvolvimento. O crescimento da empresa é algo certo e com serenidade e muito trabalho logo estarão despontado como uma grande empresa.

As embalagens são o maior orgulho de seus desenvolvedores e devido ao sucesso que proporcionam

Dorvalina já está em andamento com o registro de sua marca juntamente com o trabalho desenvolvido pela Agência Experimental de Marketing.

Acima de tudo o que fica desta história de empreendedorismo é a constante determinação do casal, que através de uma necessidade ajustaram e transformaram em uma excelente ideia prática e funcional. Segundo Dorvalina: “*Melhorar a cada dia mais, estar sempre acompanhando o desenvolvimento do mercado, tornando a pamponha conhecida*”. Este é o objetivo da empresa para conquistar e consolidar seu espaço cada dia mais.

### **Questões para discussão**

- Quais foram os comportamentos de empreendedorismo que você identificou no casal Dorvalina e Ailton?
- Defina inovação. A embalagem diferenciada de Dorvalina pode ser considerada uma inovação?
- De acordo com o plano de ação adotado pela empresa, o que você acataria e o que você sugeriria para melhorar ainda mais a Delícias de Milho.

### **Referências**

SEBRAE/DF. *Metodologia para produção de casos e práticas de sucesso do SEBRAE*. SEBRAE/DF, 2006.

SEBRAE/DF. *Histórias de Sucesso: Agronegócio Leites e Derivados*. SEBRAE/DF., 2007.

## **Quando o empreendedorismo encontra a inovação**

(André Luiz Turetta - ALI)

*"Para ter um negócio de sucesso, alguém, algum dia, teve que tomar uma atitude de coragem."*  
(Peter Drucker)

O título deste texto fala em empreendedorismo e inovação. Mas em essência o que vem na sequência, é uma história de coragem. A coragem é um fator fundamental para que nossas atitudes sejam efetivadas, gravadas no mundo real. Não escolhemos a frase que ilustra bem este texto, com autoria de Peter Drucker, por acaso... Este intelectual dos negócios, considerado o pai da Administração, falava muito na necessidade de ousar, de inovar e de botar pra fazer. Mas o que mais chama atenção em seus textos são suas ressalvas. Geralmente, a maioria delas ligadas à busca pelo conhecimento.

Esta história é a celebração de que comprometimento e dedicação fazem toda a diferença na jornada de quem se dispõe a empreender. O objetivo principal de relatar este caso de sucesso é comprovar que o conhecimento é a argamassa que unificará todos os outros ingredientes do sucesso empresarial. E assim, esperamos como resultado, o aprendizado e a inspiração por parte de quem ler este texto.

### ***Apresentando: o futuro empresário***

Heitor Satorelli Júnior é hoje um empresário de sucesso do vestuário. Tornou-se empreendedor em meio a um ambiente de crise no setor. Dia a dia, vem



superando os obstáculos impostos pela economia globalizada e aprendendo a realidade diversa que é ser empresário. De uma coisa hoje ele já sabe: não vai mais desagarrar da inovação.

Quando mais jovem, Heitor trabalhava com seu pai como ajudante de pedreiro. Em seguida, vieram outras oportunidades de trabalho. Foi funcionário de uma farmácia, trabalhou em uma lanchonete e também já entregou jornais. Natural de Iporã - Paraná, Heitor sempre teve o sonho de ser empresário. O que o motivava era a vontade de por à prova sua capacidade de gerenciar um negócio próprio e também de melhorar sua qualidade de vida.

No entanto, antes de tornar seu sonho realidade, precisaria desenvolver uma série de habilidades e acessar uma gama de conhecimentos. Em que setor atuar? Por onde começar? Perguntas complicadas para serem respondidas por um jovem de 18 anos. Era 2001, e o setor do vestuário estava aquecido. Em Altônia, município que fica há 668 km da capital Curitiba, via-se surgir grandes fábricas prestadoras de serviços para indústrias do vestuário de São Paulo.

Tudo começou com o declínio da atividade cafeicultora no final dos anos 80. A região de Altônia perdeu

um pouco de sua identidade. Com sua economia abalada, era necessário que o território adotasse urgentemente uma nova atividade para alavancar o desenvolvimento regional e melhorar a qualidade de vida e renda da população.

Na segunda metade dos anos 90, Heitor observava os pioneiros do setor do vestuário na região. Algumas marcas próprias, mas a maioria deles, faccionistas de jeans, que trabalhavam em parceria com indústrias de outros estados. A região ganhava destaque e chamava atenção de todo o estado do Paraná com a retomada do desenvolvimento econômico.

Percebendo aí uma oportunidade de crescer e de se desenvolver profissionalmente, Heitor trabalhou de graça em sua cidade para uma confecção por três meses. Aprendeu a costurar em várias máquinas. Foi quando sentiu que estava na hora de se candidatar ao cargo de costureiro em uma das maiores confecções de Altônia, que ficava apenas a 20 km de sua cidade natal. Conseguiu o emprego, mudou-se de Iporã e começou a trabalhar em Altônia. Permaneceu 6 anos na mesma empresa.

Durante este tempo todo, sua vontade de ter seu negócio próprio só ia aumentando. Entre 2008 e

2009 passou por outras duas grandes confecções da cidade. Sempre muito observador, procurou entender dos processos da confecção. Via como os encarregados de produção trabalhavam. Percebia os pontos fracos e fortes das empresas.

Nessa época, junto com outros dois amigos, o jovem sonhador percebeu que já estava na hora de começar a tirar os planos da cabeça. Mas não era a hora de executá-los. Seus amigos abriram uma confecção em sociedade e Heitor preferiu aguardar. Ainda não se sentia totalmente preparado: desconhecia alguns processos empresariais difíceis de serem percebidos na condição de funcionário.

Já casado, chegou a trabalhar durante o dia em uma empresa e durante à noite, noutra. A renda era curta, e Heitor percebia que sua família carecia de uma melhoria na qualidade de vida. Pediu demissão em maio de 2009 e foi trabalhar naquela que seria sua última empregadora. Uma grande confecção, que além de lhe permitir mais conhecimentos sobre o ramo, melhorou sua remuneração.

Ao iniciar na nova empresa, Heitor estabeleceu uma meta: abrir sua empresa dentro de 6 meses.

## O início, as dificuldades e as parcerias

Durante o segundo semestre de 2009, Heitor vai amadurecendo suas ideias e pesquisando o mercado. Em dezembro, ganha reforço com uma sociedade. Foi fundamental para obter mais segurança e tirar os planos do papel. Ainda naquele finalzinho de ano, conseguiu uma carona para São Paulo através da transportadora TransNil. O experiente amigo e motorista Marquinhos foi apresentando as lojas que conhecia no Brás.

A TransNil foi a primeira parceria de sucesso dos empresários. A transportadora operava fazendo a logística de transporte dos lotes de jeans que seguiam para serem costurados em Altônia e região. Em São Paulo, Heitor teve duas empresas que acreditaram na sua força de vontade no endosso da TransNil. Heitor foi convidado a retornar ao Brás em janeiro de 2010 para buscar os lotes a serem costurados que serviriam como um teste para concretizar as parcerias.

Ainda em janeiro de 2010, nasce a Hazis confecções. Heitor retorna a São Paulo, conforme combinado, e consegue dois lotes de jeans para serem costurados para a empresa Aisha Confort. Na segunda empresa, a Ka Entre Nós, são disponibilizados para a

Hazis, 3 lotes. Heitor retorna a Altônia com demanda certa. Mas ainda faltava o coração da empresa. Como processar estes produtos e entregar no prazo sem máquinas e sem funcionários?

Contando com sua rede de contatos, Heitor conseguiu ajuda dos amigos mais próximos. A empresa MaqFio, acreditou no potencial do empresário e vendo que o mesmo já possuía lotes a serem processados, resolveu apostar no talento dele. Liberou um financiamento em 10 vezes para as primeiras máquinas. Com muita dificuldade, Heitor e sua sócia conseguiram contratar 5 costureiros. Mão à obra!

Com muito trabalho e esforço, os cortes foram confeccionados e entregues nos prazos. Os setores de controle de qualidade das empresas fornecedoras aprovaram a costura. As parcerias estavam consolidadas. O amigo Marco fez as instalações elétricas sem cobrar nada. Como empresa nova, raramente se obtém crédito no mercado, Heitor contou com a ajuda de amigos para alavancar o capital de giro, já que as empresas parceiras pediam carência para descontar os cheques no início.

Empresa estabelecida, e primeiras dificuldades vencidas, a produção começava a fluir. No meio do

primeiro ano de vida do empreendimento, chega a proposta para aumento da produção. A Hazis teria de aumentar suas máquinas e seu pessoal se quisesse manter o contrato com uma de suas parceiras. O risco a ser corrido seria alto, já que a empresa ainda não tinha completado um ano de vida.

Por coincidência, uma pequena fábrica estava à venda na cidade. Após uma negociação delicada e bem estudada, Heitor e sua sócia adquirem a empresa, dobrando sua capacidade produtiva. Com a complexidade do design das roupas aumentando, os processos produtivos começam a apresentar alguns gargalos e a atenção e dedicação dos sócios deveriam acompanhar esta demanda.

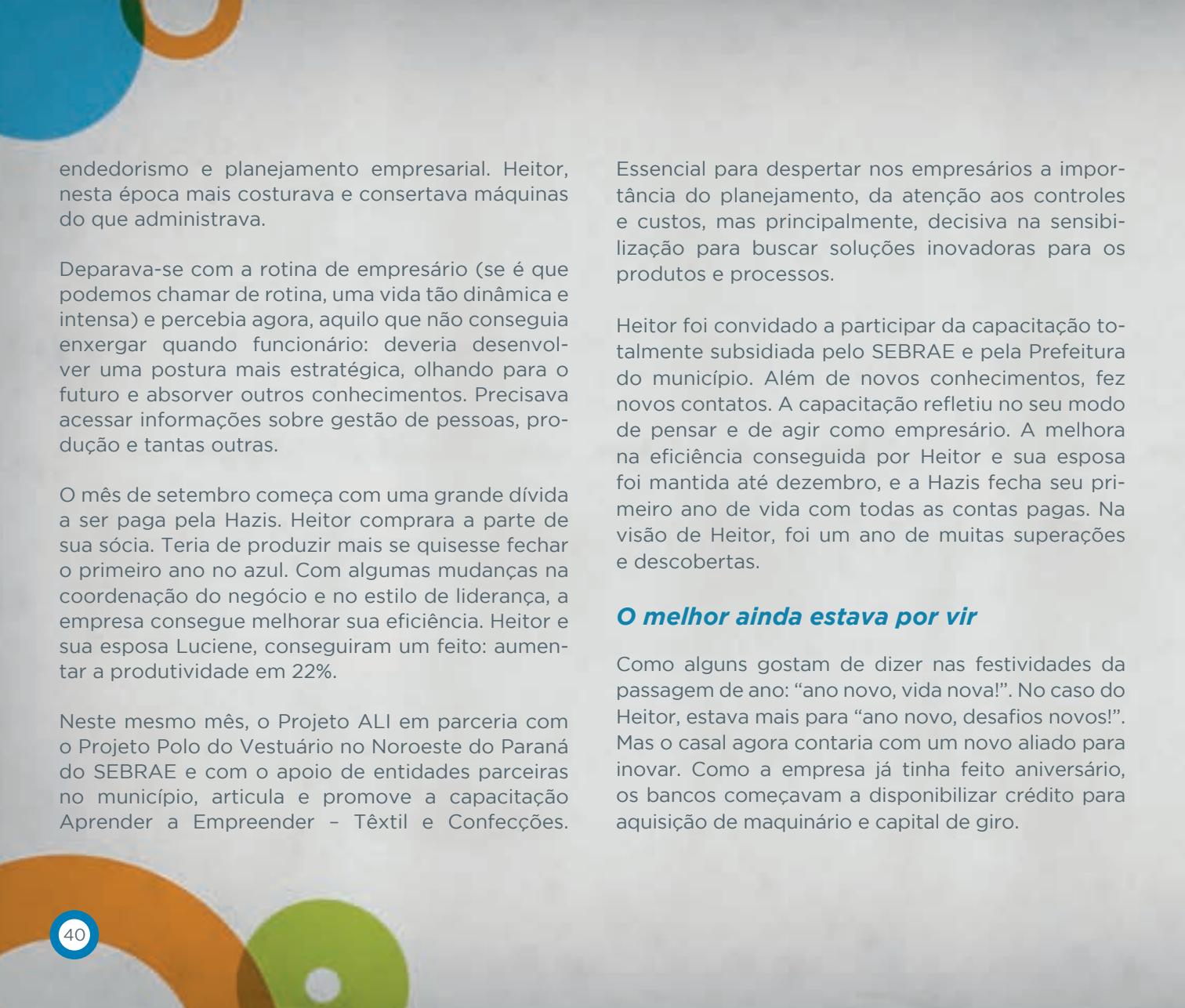
Em agosto, a sociedade apresenta sinais de desgaste e discordância quanto ao gerenciamento do negócio. Os estilos de liderança eram bem diferentes. Heitor sentia que as energias empregadas no negócio por ele e sua esposa Luciene, não eram as mesmas dedicadas pela sua sócia. Heitor se depara com um grande dilema: prosseguir com a sociedade e tentar contornar os gargalos dos processos de alguma forma ou comprar a parte de sua sócia e ganhar a liberdade para alavancar a produção a seu modo?

## **A chegada da inovação**

Enquanto estas decisões e mudanças aconteciam na empresa de Heitor, o Projeto ALI iniciava suas atividades na cidade. A missão era levar a cultura da inovação para as pequenas empresas do setor do vestuário localizadas no território. Numa perspectiva inclusiva, focada no desenvolvimento territorial, o SEBRAE consolida suas parcerias estratégicas com a Prefeitura do município e com a Associação Comercial e Empresarial, propiciando total apoio à iniciativa do Projeto.

Ainda no mês de agosto, o agente local visitou a empresa, realizou os diagnósticos contemplados na metodologia do projeto e após análise da consultora sênior Margarete Vieira, retornou à empresa de Heitor com um plano de ações a serem recomendadas aos empresários. A devolutiva das análises foi realizada apenas com Heitor e sua esposa, já que a sociedade já estava desfeita.

No plano de ações, constavam recomendações para melhoria das condições de trabalho dos colaboradores, sustentabilidade dos processos produtivos, melhoria na organização financeira e participação em capacitações com o tema empre-



endedorismo e planejamento empresarial. Heitor, nesta época mais costurava e consertava máquinas do que administrava.

Deparava-se com a rotina de empresário (se é que podemos chamar de rotina, uma vida tão dinâmica e intensa) e percebia agora, aquilo que não conseguia enxergar quando funcionário: deveria desenvolver uma postura mais estratégica, olhando para o futuro e absorver outros conhecimentos. Precisava acessar informações sobre gestão de pessoas, produção e tantas outras.

O mês de setembro começa com uma grande dívida a ser paga pela Hazis. Heitor comprara a parte de sua sócia. Teria de produzir mais se quisesse fechar o primeiro ano no azul. Com algumas mudanças na coordenação do negócio e no estilo de liderança, a empresa consegue melhorar sua eficiência. Heitor e sua esposa Luciene, conseguiram um feito: aumentar a produtividade em 22%.

Neste mesmo mês, o Projeto ALI em parceria com o Projeto Polo do Vestuário no Noroeste do Paraná do SEBRAE e com o apoio de entidades parceiras no município, articula e promove a capacitação Aprender a Empreender - Têxtil e Confecções.

Essencial para despertar nos empresários a importância do planejamento, da atenção aos controles e custos, mas principalmente, decisiva na sensibilização para buscar soluções inovadoras para os produtos e processos.

Heitor foi convidado a participar da capacitação totalmente subsidiada pelo SEBRAE e pela Prefeitura do município. Além de novos conhecimentos, fez novos contatos. A capacitação refletiu no seu modo de pensar e de agir como empresário. A melhora na eficiência conseguida por Heitor e sua esposa foi mantida até dezembro, e a Hazis fecha seu primeiro ano de vida com todas as contas pagas. Na visão de Heitor, foi um ano de muitas superações e descobertas.

### ***O melhor ainda estava por vir***

Como alguns gostam de dizer nas festividades da passagem de ano: “ano novo, vida nova!”. No caso do Heitor, estava mais para “ano novo, desafios novos!”. Mas o casal agora contaria com um novo aliado para inovar. Como a empresa já tinha feito aniversário, os bancos começavam a disponibilizar crédito para aquisição de maquinário e capital de giro.

A empresa ainda não tinha a lucratividade que Heitor esperava, então os funcionários eram motivados com confraternizações constantes. Meta batida, contas pagas, era churrasco garantido no final de semana! No mês de março de 2011, a empresa se muda. Vai para um salão de 280 metros quadrados. O antigo tinha apenas 70 metros quadrados e não permitia realizar as melhorias que Heitor tinha em mente.

O clima organizacional da empresa melhora bastante, pois o novo local era mais arejado e permitia uma melhor organização dos processos produtivos. Apesar do ganho de eficiência, ainda existiam gargalos no sistema produtivo da Hazis. A principal mudança aconteceria com a aproximação realizada pelo Projeto ALI: Heitor foi apresentado às soluções do SENAI e ficou bastante animado com o plano de trabalho.

Através do SEBRAETEC – programa do SEBRAE que subsidia em até 80% o valor de soluções de transferência de tecnologia básica para a pequena empresa, Heitor pôde contratar as soluções indicadas pelo ALI. A empresa passou por uma readequação do *layout* das máquinas e também por uma revisão e otimização do fluxo de trabalho. Organizou sua produção em setores (preparação/

montagem/acabamento), tornando assim o processo mais flexível e fácil de se controlar.

O empresário e a consultora Márcia Pires, acompanhavam os novos números, esclareciam as dúvidas dos colaboradores sobre os novos métodos de trabalho, analisavam o desempenho individual e global da empresa quanto à produtividade, além de aplicar conceitos oriundos da Produção Enxuta e 5 Senso, o que tornou a empresa mais sustentável.

Paralelamente, o Projeto ALI já articulava outro evento na cidade de Altônia em parceria com o SESI/PR. A realização de uma palestra de sensibilização sobre a importância de se atentar para a saúde ocupacional e para a segurança do trabalho. Heitor participou da palestra e percebeu que estava devendo este cuidado aos seus colaboradores. A aproximação das soluções do SESI foi essencial para a implantação da CIPA na empresa e para a análise de riscos do ambiente.

Heitor tinha mais parceiros para o seu negócio. Viu que tinha apoio e prosseguiu com sua postura inovadora. Ao final de 2011, com os novos métodos de trabalho e com as melhorias no ambiente da fábrica, foi possível constatar que a produtividade tinha melhorado bastante. Mais do que isso: Heitor e sua



esposa tinham a confiança e o comprometimento de sua equipe garantida, pois o reconhecimento do esforço de todos vinha em forma de melhoria das condições de trabalho.

### ***Com novos conhecimentos e parcerias, avançar foi algo natural***

Heitor sempre destacou o papel fundamental que sua esposa Luciene desempenhava na empresa. Além de orientar os colaboradores, acompanhava, questionava e apoiava o esposo nas decisões que tinha que tomar. Desde o início, sempre esteve claro para o empresário, que não se consegue nada sozinho. Hoje, ele considera indispensável manter um relacionamento transparente e amigável com sua equipe e fortalecer as parcerias com instituições de ensino e tecnologia, clientes e inclusive com os concorrentes.

Com as dicas e sugestões apontadas pelo Projeto ALI, a partir das análises realizadas na empresa, Heitor aderiu às soluções do SESI/PR para melhorar a sustentabilidade no âmbito social de sua empresa. Além dos serviços essenciais, Heitor utilizou o conhecimento da instituição para realizar investimentos na planta: instalou climatizadores, trocou inclusive as cadeiras tradicionais por cadeiras

ergonomicamente corretas, diminuindo o risco do desenvolvimento de doenças ocupacionais, comuns na indústria da confecção.

Em 2012, a empresa visualizou uma oportunidade de ampliar sua capacidade produtiva, a partir de uma sinalização positiva de um parceiro de negócios que lhe fornecia os lotes para serem costurados. O jovem empresário sempre esteve próximo de seu parceiro e entende que este bom relacionamento, ao longo do tempo, tem favorecido as negociações.

A crise no setor do vestuário em função da reconfiguração do ambiente competitivo internacional ocasionou o fechamento de várias empresas do ramo na cidade. Embora muitas empresas tenham sido prejudicadas, a Hazis manteve seus níveis de produtividade. O fechamento de algumas indústrias fez aumentar a disponibilidade de salões industriais, e Heitor aproveitou a oportunidade para se mudar pela segunda vez.

A rapidez com que as mudanças vinham ocorrendo assustava um pouco o casal de empreendedores. No entanto, se analisarmos de perto a situação, verificaremos que eles estavam respondendo na mesma velocidade em que o mercado pedia. Era essencial

ser proativo e ter dinamismo para manter o negócio vivo. O novo salão, além de possuir instalações elétricas melhores, era mais espaçoso: 500 metros quadrados. O aluguel também subiu, onerando seu custo fixo.

Mas desta vez, o empresário aprendera a colocar tudo na ponta do lápis. O acompanhamento do Projeto ALI ajudou o empresário a planejar e imaginar cenários antes de investir. No novo salão, Heitor viu que era possível responder ao pedido de seu principal cliente. Fez o pedido do cartão BNDES e adquiriu maquinário mais moderno, melhorando ainda mais sua performance e a sua capacidade de processamento.

No entanto, as contas não batiam. Apesar da mudança, era possível notar que a produtividade ainda deixava a desejar. A melhora de performance anterior não era suficiente para manter os processos sustentáveis por muito tempo. Novamente, Heitor recorreu ao SEBRAETEC para identificar as falhas e saná-las. A nova consultoria acompanhou de perto os processos na nova sede. Heitor gostaria de propiciar mais estabilidade para seu negócio, agora que contava com um local de trabalho e maquinário mais adequados.

Heitor teve de mexer no quadro de funcionários, atentar para a logística interna (movimentação de materiais) e retomar alguns pontos na liderança da produção que andavam esquecidos. O trabalho resultou num aumento de performance satisfatório. Ao final dos trabalhos, com a ajuda da consultoria em processos produtivos e com as melhorias das condições de trabalho, o percentual de aumento da produtividade foi de 45%.

Ainda em 2012, o Projeto ALI em Altônia, articulou uma palestra sobre a importância da Ginástica Laboral na indústria, para melhoria da qualidade de vida dos funcionários. Como Heitor já havia constatado os resultados das soluções aproximadas pelo Projeto ALI anteriormente, foi conferir do que se tratava. Resultado: já está na agenda do empresário implementar a solução ainda neste ano. Será um dos primeiros empresários da cidade a investir no benefício para os funcionários.

### ***O futuro e o conselho do jovem empresário***

Nas palavras do empresário, “o jeito novo de trabalhar mudou completamente... deu certo para a empresa e para os colaboradores”. O que ficou claro



nesta história foi a ousadia e a coragem do jovem empresário, mesmo em meio a crises do setor, à inexperiência em gestão e ao tempo e o dinheiro escassos, ele buscou ajuda externa para inovar.

Se Heitor e sua esposa tivessem se isolado, provavelmente não teriam conseguido estabilizar sua empresa e inovar em seus processos. A Hazis hoje é uma empresa modelo para a região, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com os funcionários. Heitor esclarece que se trata de uma relação transparente e de confiança.

Com o encerramento dos atendimentos pelo Projeto ALI na cidade, visitamos mais uma vez a empresa do Heitor para verificar os resultados nas soluções implantadas na empresa. Heitor relata estar muito satisfeito e que está contente, pois começou a empresa fazendo certo: buscando conhecimento e investindo em tecnologia. Relata que o Projeto ALI foi muito importante para sensibilizar a empresa quanto a estes investimentos e também para fazê-lo refletir e planejar melhor as tomadas de decisões.

Para o futuro o empresário diz que vai focar em tecnologia, pois percebeu que não se trata de algo complexo e que as parcerias com o SEBRAE e com



o SENAI tem sido fundamentais na implementação de novos métodos de trabalho. O conselho que ele deixa para os empresários do setor é que nunca desistam diante das dificuldades, que busquem parceiros sérios de negócio, que fiquem atentos quanto ao abastecimento (relacionamento com os clientes) e que acreditem no sucesso do negócio.

O casal ainda aponta que é necessário adaptar-se aos “novos modelos”, referindo-se às soluções tecnológicas oferecidas no mercado. E que qualificar a mão de obra é essencial para que estes modelos funcionem.

A Hazis Confecções é um caso de sucesso, pois através de uma boa rede de contatos, venceu o primeiro ano de empresa e fechou no azul. O segundo ano ficou marcado pela gestão da inovação, que permitiu à empresa, profissionalizar-se. E daqui em diante a inovação não arredará o pé da empresa de Heitor e Luciene.

### **Questões para discussão**

- Qual foi o momento em que Heitor percebeu que era necessário investir em inovação?
- Qual a importância da rede de contatos para o empreendedor?

- Você teria coragem de mudar duas vezes de sede em um curto período de tempo para atender uma nova demanda de produção? Na sua opinião, o que deu segurança a Heitor e sua esposa para fazer isso?
- Heitor afirma ter tido sucesso na implementação de novos métodos de trabalho. Na sua opinião, que característica do empreendedor permitiu este sucesso?
- Neste caso de sucesso, falou-se em sustentabilidade (social, no caso das melhorias das condições de trabalho e econômica e ambiental no caso da otimização dos processos produtivos). Você já pensou em consultar um profissional para verificar a viabilidade de tornar sua empresa mais sustentável?
- Heitor sempre teve um sonho. No entanto, teve que estabelecer uma meta para tirar seu sonho do papel e tomar uma atitude. Você acredita que ele buscou todas as informações disponíveis para começar um negócio ou que ele se arriscou demais no início? Comente.

## Referências

BERTAGLIA, Paulo Roberto. *Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento*. São Paulo: Saraiva, 2003.

Projeto ALI no Paraná. Disponível em: <[www.sebraepr.com.br/ali](http://www.sebraepr.com.br/ali)>. Acesso em: 10 maio 2012.

REIS, Dálcio R; CARVALHO, Hélio G; CAVALCANTE, Márcia B. *Gestão da inovação: inovar para competir*. Brasília: SEBRAE, 2009.

SANTOS, Carlos Alberto dos. *Pequenos negócios - desafios e perspectivas: desenvolvimento sustentável*. SEBRAE, Brasília-DF, 2012. p. 333.

SEBRAETEC. Disponível em: <<http://portal.pr.sebrae.com.br/sebraetec/>>. Acesso em: 25 maio 2012.

SENAI para Empresas. Disponível em: <<http://pr.senai.br/para-empresas/>>. Acesso em: 22 maio 2012.

## A ousadia faz parte de seu cotidiano

(Andressa Carina Waideman - ALI)

"As oportunidades favorecem as mentes alertas. Se alguma oportunidade bater à sua porta, é preciso abri-la. Você tem que estar receptivo. E eu estava." Peter Drucker

No ano de 1994, Mauro Raimundo teve interesse despertado pelo setor metal mecânico, assim buscou no SENAI de Campo Mourão cursos que o agradavam. Primeiro realizou o curso de soldador e logo em seguida o curso de torneiro mecânico. Com a conclusão dos dois cursos, começou a trabalhar na área na cidade de Campo Mourão.

Em 2002, Mauro recebeu uma proposta de um amigo, o senhor José L., para iniciar uma empresa. O convite estava de acordo com os objetivos pessoais de Mauro, assim foi o início de seu primeiro empreendimento, a tornearia JM. A empresa atuava na prestação de serviços de torno e solda em geral, sendo o foco a manutenção agrícola.

Durante a caminhada da empresa e seus contatos e serviços prestados para diversos clientes, a tornearia JM recebeu uma proposta de parceria do empresário Ater Cristófoli. Esta proposta aconteceu em meados de 2007 e se originou de uma necessidade da empresa Cristófoli, que consistia na ampliação da produção de equipamentos para área da saúde (clínicas odontológicas; clínicas médicas; hospitalares; salão de beleza; veterinárias; e clínicas para tatuagem e *body piercing*) com a mesma qualidade e seguindo as normas da Agência Nacional

de Vigilância Sanitária (ANVISA). Desse modo, a empresa Cristófoli caminhava com sua busca por interessados em fazer parte da rede de fornecedores para terceirização de serviços em série.

### **O caminho para as decisões**

A ideia da nova atividade agradou o empresário Mauro, mas seu sócio preferiu continuar com foco na área de manutenção agrícola. Desse modo, em 2007, os sócios entram em um acordo, o senhor José passaria a ser único empresário da tornearia JM e, após alguns meses da proposta, Mauro encara o desafio: abre a empresa USICAMPO.

A empresa Usicampo iniciou suas atividades na Rua Doutor Luiz Carlos Klank, 156, fundo, próximo ao DETRAN, Campo Mourão. A princípio, sua atividade limitava-se a ser um segundo fornecedor de um determinado serviço para a empresa Cristófoli. Já em 2008, aproximadamente seis meses após o início do desenvolvimento do processo, da estruturação do barracão e da aquisição dos equipamentos, o empresário Ater Cristófoli realizou uma nova proposta. O objetivo agora era a Usicampo não ser somente um fornecedor de serviços, mas sim desenvolver e fornecer um produto.





Durante ano de 2008 a empresa continuou a fornecer serviços para a Cristófoli e em paralelo trabalhava no projeto do produto, uma tampa de inox para a autoclave. A autoclave é um equipamento que realiza a esterilização dos equipamentos utilizados em clínicas odontológicas, clínicas médicas, hospitais, salão de beleza, clínicas veterinárias, e clínicas para tatuagem e *body piercing* e é o principal produto vendido pela empresa Cristófoli. Já em 2009, a Usicampo conseguiu elaborar o primeiro protótipo da tampa de inox da autoclave. O protótipo passou por testes e com a aprovação, foi autorizado o início de uma produção piloto. No final de 2009, a Usicampo trabalhava com uma produção que demandava entre 50 a 60 peças/mês, sendo que essas peças estavam em desenvolvimento e testes.

Aprovado o lote piloto, a demanda passou de 50 a 60 peças/mês, para 680 peças no segundo mês de produção e 1.200 peças/mês nos períodos seguintes. Com a produção 24 vezes maior, o empresário começou a identificar as primeiras dificuldades, como: identificar a quantidade e qualificação de mão de obra necessária para atender às necessidades do cliente, como realizar a padronização da qualidade de produção e do produto, pois o conhecimento era

limitado para produção em escala, e as normas de controle, principalmente a produtos ligados a área da saúde, desconhecidas. A instalação elétrica não estava de acordo com a atividade desenvolvida, a infraestrutura também não era adequada. Por fim, como realizar os controles financeiros, pois controlar financeiramente 50 a 60 peças/mês e dois funcionários era fácil, mas passando para 1.200 peças/mês e quinze funcionários, passou a ficar complicado.

### **Os desafios chegam como a chuva**

Com a chegada mútua das dificuldades, uma das primeiras ações que o empresário realizou, foi a listagem de itens a serem trabalhados. Assim, o primeiro item da lista foi a necessidade do controle de qualidade do processo e do produto. As primeiras atividades desenvolvidas foram a criação de uma sequência de produção, a definição do *layout*, ou seja, a definição da organização física interna, e também a determinação dos setores e das equipes para desenvolver as atividades. Essas ações foram consideradas prioridades, pois no início das atividades dois funcionários executavam todo o processo e quando passou para quinze funcionários na linha de produção, a variação de tempo e qualidade tornou-se evidente, um serviço que antes

era realizado em uma hora, estava acontecendo em uma hora e meia.

Com a produção em andamento, as dificuldades foram se agravando. Tornando evidentes preocupações como a formação do preço de venda e como produzir atendendo às exigências do cliente. Assim, em acordo com o cliente, Mauro e um representante da Cristófoli procuraram o SEBRAE de Campo Mourão. Foram encaminhados para uma consultoria em finanças, onde receberam quatro consultorias com o consultor Cláudio Carrasco. O resultado dessas consultorias foi a formação do preço de venda adequado para ambos. Com a área de finanças alinhada, a empresa sentiu a necessidade de um sistema de gestão, e aproveitando o momento de implantação da nota fiscal eletrônica, buscaram um sistema que atendesse a esta necessidade, e que também controlasse o estoque, não conformidade na produção e nos produtos, tempo e demais atividades da empresa.

Com o conhecimento de que seu cliente deveria atender às normas da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), ficou claro para o empresário Mauro que seu processo e produto deveriam também estar de acordo com as normas exigidas pela ANVISA, e com a indicação do cliente

e percepção do empresário, identificou-se a necessidade de implantar ISO 9001/2008. Em 2010, iniciou a busca por prestadores de serviço para esta implantação. Assim, fechou contrato com uma empresa de consultoria de Santa Catarina.

O ano de 2010 foi realmente o início da qualificação e aprimoramento da equipe Usicampo. A equipe participou do curso de 5S com a empresa de consultoria de Santa Catarina, e de um curso de vendas na Fundação Educere. Em 2011, participaram do curso de Estratégias empresariais no SEBRAE, de uma clínica tecnológica no SEBRAE, em um curso de auditor interno de qualidade na Faculdade Estadual de Ciências e Letras de Campo Mourão, e ainda realizaram três consultorias em finanças no SEBRAE. Em 2012, realizaram um curso da CIPA, consultorias em qualidade e finanças com o SEBRAE, consultorias em Planejamento e Controle de Produção pelo TECPAR, e participação no curso da RDC 59 na Fundação Educere com parceria do SEBRAE.

No final do ano de 2010, a empresa decide mudar para outra estrutura, Rua Maria Olímpia jardim, 406, próximo à rodovia BR 158, Campo Mourão. A nova estrutura, maior e melhor localizada, propiciaria a expansão do negócio. Além do início das capacitações, da decisão de mudança, do início de preparação

para certificação ISO 9001/2008, a empresa aderiu ao Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI), e teve uma participação ativa de todas as atividades propostas, entre elas participou de uma apresentação no SEBRAE/Campo Mourão em 2011, onde relatou para aproximadamente trinta e cinco empresários suas experiências, dificuldades e a importância da ousadia para a prática da Gestão da Inovação.

Entre os relatos para os empresários participantes da apresentação no SEBRAE, foi apresentada com emoção, a conquista da certificação ISO 9001/2008 no ano de 2011, e expansão dos negócios da Usicampo. O faturamento da empresa concentrava-se em 99% em um único cliente, e como isso é uma situação de risco, o empresário verificou que o mercado local e regional, teria demanda para terceirização de serviços de torno CNC. No ano de 2011, diversificou seu negócio, adquiriu o primeiro torno CNC (comando numérico computadorizado) para a Usicampo. Logo no início saturou a capacidade da máquina nos três turnos em andamento. Tal resultado gerou a aquisição de mais um torno CNC, e estabeleceu um objetivo para aquisição de um terceiro torno CNC até 2014. Com a diversificação das atividades, a empresa conseguiu diluir para 70% de seu faturamento na mão de um único cliente

e aumento da porcentagem de atendimento das necessidades do cliente.

## O conhecimento é tudo

As mudanças aconteceram a seu tempo, começando pela mudança de pensamento do empresário, de que é importante visualizar oportunidades onde os outros não veem. Outras mudanças ainda esperavam pela identificação das necessidades, adoção de sistemas de gestão, sistemas de controle, certificação, ousadia para nova atividade, início da melhoria contínua, início da prática contínua da Gestão da Inovação.

O aprendizado adquirido pelo empresário Mauro proporcionou confiança para a busca de novos horizontes e para o estabelecimento de novos objetivos, nos quais trabalhará para manter quantidades significativas de vendas para seus clientes, mas trabalhará para diluir a concentração de seu faturamento em no máximo em 25% por cliente potencial. Também buscará aquisição de sede própria, de mais um torno CNC, a certificação da área de Usinagem. Mauro começa uma nova fase do seu negócio, seu público já é diferenciado e seus objetivos já estão traçados.

## Questões para discussão

- Em sua opinião, quais foram os momentos críticos que Mauro teve que enfrentar em sua trajetória na empresa Usicampo? Quais atitudes você tomaria em seu lugar?
- Em sua opinião quais ações a empresa poderia desenvolver para se tornar referência em seu setor?
- Quais atitudes você recomendaria para o novo desafio, apontado por Mauro?

## Referências

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. <<http://portal.anvisa.gov.br/wps/portal/anvisa/home>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

CRISTÓFOLI BIOSEGURANÇA. < <http://www.cristofoli.com>>. Acesso em: 12 abr. 2010.

KRAMES, J. A. *A cabeça de Peter Drucker/ Jeffrey A. Krames (tradução de Afonso Celso da Cunha Serra)*. Rio de Janeiro:Sextante, 2010.

TORNO CNC. < <http://pt.wikipedia.org>>. Acesso: 12 abr. 2010.

## **“Doces sonhos que se tornam realidade”**

(Charles Cardoso de Aguiar – ALI)

“O futuro pertence àqueles que acreditam na beleza de seus sonhos.”

Elleanor Roosevelt

Esta história teve início com o convite de um sobrinho que participava da feira de produtores rurais e queria ampliar suas vendas, mas precisava de mais produtos. Convidou dona Áurea Spohr para produzir alguns panificados e com ele participar da feira.

Como a cultura daquela época tinha um conceito de que mulher deveria sempre estar em casa, e não em busca do mercado de trabalho; dona Áurea, não pode contar com o suporte do marido, nos passos que pretendia dar rumo ao seu futuro: seguir seu coração e sua vocação para ser empreendedora.

Ainda que não contasse com o apoio do esposo que não aceitava mulher trabalhando fora de casa, dona Áurea ficou em dúvida quanto a sua participação; porém com incentivo da filha Cristiane Spohr, produziu cinco pães, oito cucas, 10 pacotes de bolacha e 10 roscas de polvilho, colocou tudo em seu veículo e com muita fé, amor, coragem e determinação, se dirigiu à feira; pois essa decisão mudaria a vida de toda família.

Ao chegar à feira, olhares misteriosos e comentários paralelos faziam aumentar o medo e a tensão de um novo momento em suas vidas. Quando seu sobrinho chegou, constrangido teve que dizer que

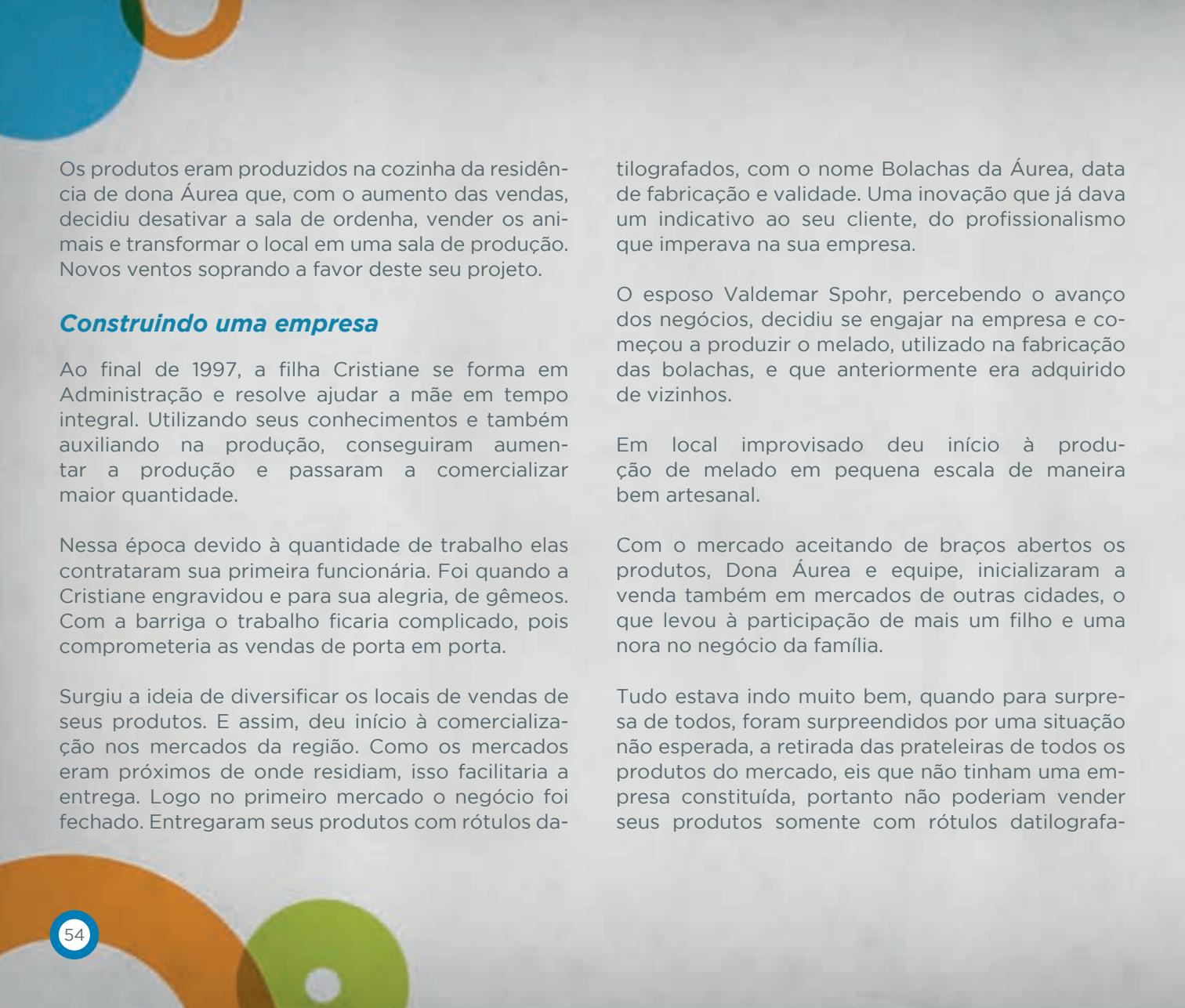
por regulamentos e normas internas elas não eram bem vindas.

Se sentindo humilhadas, envergonhadas e excluídas, as empreendedoras recolheram seus produtos e retornaram para o carro, com os olhos cheios de lágrimas se questionando, e agora? Olharam uma para outra e decidiram que venderiam seus produtos de casa em casa. Seria um desafio, mas sabiam que com a qualidade e o carinho, com que preparavam seus produtos, seria um diferencial para a comercialização.

E assim aconteceu, venderam todos os seus produtos. Haviam não somente superado uma dificuldade, como conquistado uma primeira vitória.

Na semana seguinte confeccionaram mais pães, pão frito, nata, geleias, leite e frutas colhidas na propriedade, compraram uma cesta de vime, e sentindo-se mais seguras e confiantes; saíram de porta em porta vendendo seus produtos e novamente por onde passavam seus produtos faziam sucesso. Seu público começou a indicar novos clientes, o que aumentava muito as vendas. E também a certeza, de que seu sonho estava começando a se concretizar.





Os produtos eram produzidos na cozinha da residência de dona Áurea que, com o aumento das vendas, decidiu desativar a sala de ordenha, vender os animais e transformar o local em uma sala de produção. Novos ventos soprando a favor deste seu projeto.

## **Construindo uma empresa**

Ao final de 1997, a filha Cristiane se forma em Administração e resolve ajudar a mãe em tempo integral. Utilizando seus conhecimentos e também auxiliando na produção, conseguiram aumentar a produção e passaram a comercializar maior quantidade.

Nessa época devido à quantidade de trabalho elas contrataram sua primeira funcionária. Foi quando a Cristiane engravidou e para sua alegria, de gêmeos. Com a barriga o trabalho ficaria complicado, pois comprometeria as vendas de porta em porta.

Surgiu a ideia de diversificar os locais de vendas de seus produtos. E assim, deu início à comercialização nos mercados da região. Como os mercados eram próximos de onde residiam, isso facilitaria a entrega. Logo no primeiro mercado o negócio foi fechado. Entregaram seus produtos com rótulos da-

tilografados, com o nome Bolachas da Áurea, data de fabricação e validade. Uma inovação que já dava um indicativo ao seu cliente, do profissionalismo que imperava na sua empresa.

O esposo Valdemar Spohr, percebendo o avanço dos negócios, decidiu se engajar na empresa e começou a produzir o melado, utilizado na fabricação das bolachas, e que anteriormente era adquirido de vizinhos.

Em local improvisado deu inicio à produção de melado em pequena escala de maneira bem artesanal.

Com o mercado aceitando de braços abertos os produtos, Dona Áurea e equipe, inicializaram a venda também em mercados de outras cidades, o que levou à participação de mais um filho e uma nora no negócio da família.

Tudo estava indo muito bem, quando para surpresa de todos, foram surpreendidos por uma situação não esperada, a retirada das prateleiras de todos os produtos do mercado, eis que não tinham uma empresa constituída, portanto não poderiam vender seus produtos somente com rótulos datilografa-

dos; porém sem a formalidade necessária para esta comercialização.

Foi quando nasceu a “Áurea Spohr Comércio de Alimentos (razão social)”.

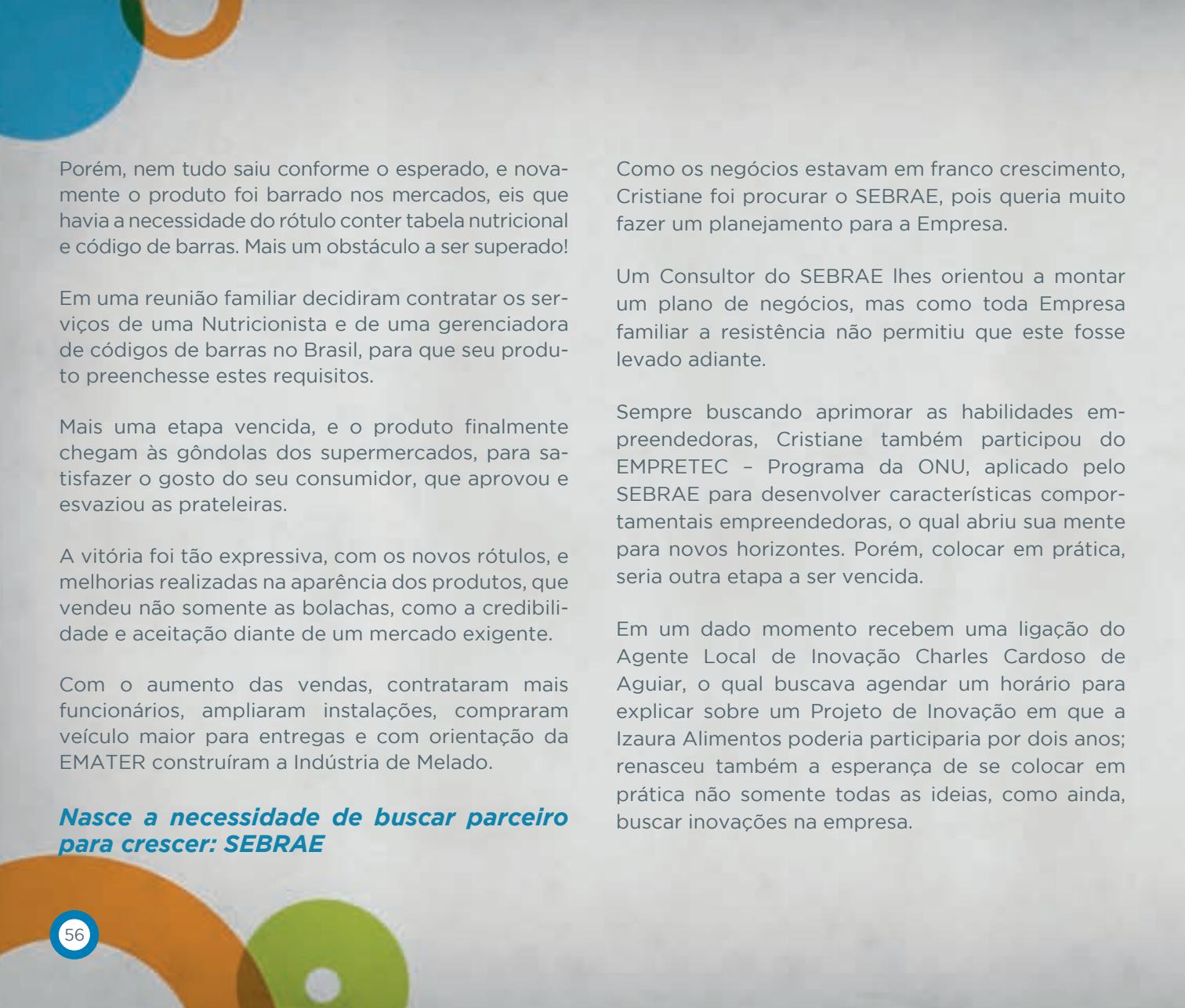
Precisavam de um nome fantasia, e várias opções foram analisadas, inclusive em Doces Áurea, todavia, este já existia.

Fizeram uma lista de nomes e levaram ao Contador o qual verificou que todas aquelas ideias já estavam registradas.

Foi quando Marlon, filho de dona Áurea brincou: “Vamos colocar o nome de ex-Áurea”. E entre risos e brincadeiras em relação à sugestão surgiu: “Izaura Alimentos”, um nome marcante e forte o qual lembra a abolição da escravidão e remetia aos velhos engenhos de cana-de-açúcar e de pinga das antigas fazendas. E, com todos estes significados não poderiam ter outro resultado, que não fosse uma marca de referência.

A partir deste momento, passaram a imprimir etiquetas com Izaura nos rótulos, e junto com esta etapa, veio também um desejo maior ainda de fazer prosperar, o que já vinha evoluindo no mercado.





Porém, nem tudo saiu conforme o esperado, e novamente o produto foi barrado nos mercados, eis que havia a necessidade do rótulo conter tabela nutricional e código de barras. Mais um obstáculo a ser superado!

Em uma reunião familiar decidiram contratar os serviços de uma Nutricionista e de uma gerenciadora de códigos de barras no Brasil, para que seu produto preenchesse estes requisitos.

Mais uma etapa vencida, e o produto finalmente chegam às gôndolas dos supermercados, para satisfazer o gosto do seu consumidor, que aprovou e esvaziou as prateleiras.

A vitória foi tão expressiva, com os novos rótulos, e melhorias realizadas na aparência dos produtos, que vendeu não somente as bolachas, como a credibilidade e aceitação diante de um mercado exigente.

Com o aumento das vendas, contrataram mais funcionários, ampliaram instalações, compraram veículo maior para entregas e com orientação da EMATER construíram a Indústria de Melado.

### ***Nasce a necessidade de buscar parceiro para crescer: SEBRAE***

Como os negócios estavam em franco crescimento, Cristiane foi procurar o SEBRAE, pois queria muito fazer um planejamento para a Empresa.

Um Consultor do SEBRAE lhes orientou a montar um plano de negócios, mas como toda Empresa familiar a resistência não permitiu que este fosse levado adiante.

Sempre buscando aprimorar as habilidades empreendedoras, Cristiane também participou do EMPRETEC - Programa da ONU, aplicado pelo SEBRAE para desenvolver características comportamentais empreendedoras, o qual abriu sua mente para novos horizontes. Porém, colocar em prática, seria outra etapa a ser vencida.

Em um dado momento recebem uma ligação do Agente Local de Inovação Charles Cardoso de Aguiar, o qual buscava agendar um horário para explicar sobre um Projeto de Inovação em que a Izaura Alimentos poderia participaria por dois anos; renasceu também a esperança de se colocar em prática não somente todas as ideias, como ainda, buscar inovações na empresa.

Com horário marcado o Agente local de Inovação se apresentou à Empresa, explicou o funcionamento do Projeto ALI 2010/2012, conheceu a equipe de trabalho e efetuou os Diagnósticos Empresariais e de Inovação.

Foi quando a Cristiane, Administradora da Empresa, disse: “Charles você caiu do céu! Com certeza foi o melhor presente que a Izaura recebeu! Você chegou no momento certo.”

### **Começa o plano de ação da Izaura Alimentos**

Conhecendo a Izaura Alimentos e tendo em mãos o material para construir um Plano de Ação, o Agente Local de Inovação tinha um significativo desafio para realizar.

Seria uma responsabilidade acompanhar a Empresa, além de um privilégio ter a confiança desta equipe, unidos num só objetivo: Inovar para crescer!

Através da Mensuração do Grau de Inovação criou-se um gráfico onde as ações poderiam ser vistas por dimensões a serem trabalhadas

separadamente, saneando assim algumas faltas dentro do sistema de trabalho da Izaura Alimentos.

A confecção do Plano de Ação da empresa consistia em ações que pudessem melhorar a estrutura física do negócio, aperfeiçoar a logística de entrega nos mercados, melhorar a qualidade dos processos de produção e de certa forma aumentar as vendas e deixar os Empresários cientes da importância da Gestão da Inovação no seu ramo de trabalho.

Todo esse trabalho era acompanhado por um Gestor do SEBRAE (Emerson Durso) e por uma Gestora Sênior (Rosilene Z. Surdi), os quais acompanhavam todos os passos do Agente Local de Inovação, auxiliando seu trabalho no que era necessário.

Fica aqui relatado pelo Agente Local de Inovação Charles Cardoso de Aguiar, que todo o sucesso que a Izaura Alimentos obteve com o Projeto ALI se deu devido ao trabalho em equipe realizado por essas três partes (ALI, Gestor e Sênior) e pelo desempenho fantástico de toda a Equipe Izaura Alimentos em realizar as ações propostas, em que a Administradora Cristiane Spohr não media esforços em aprimorar as questões voltadas à Empresa.



Entre as ações propostas, a Implantação do Manual de Boas Práticas de Fabricação despertou maior interesse pelos Empresários e esta ação desencadeou uma série de outras ações que vieram a melhorar o ambiente de trabalho na Empresa, tanto em processos produtivos quanto no crescimento empresarial e de Inovação.

Com os processos de produção controlados, a Empresária queria produzir e vender mais. Foi realizada a Prospecção de Canais de Comercialização através do Programa Fomenta, para que a Empresa obtivesse mais mercados. Houve a participação em feiras como a MERCOSUPER em Pinhais, com objetivo de se aumentar os contatos da Empresa com os demais canais de comercialização. A evolução dos negócios da Izaura Alimentos estava numa projeção de crescimento, que motivava a avançar cada vez mais. E assim foi se encaminhando.

A empresa estava em crescimento mútuo e para que esse crescimento fosse controlado, haveria a necessidade de reuniões periódicas dentro da Empresa, formalizando assim as reuniões com colaboradores. Houve até dentro do Plano de Ação a questão da criação do funcionário do mês, para que houvesse uma valorização maior da Equipe de



trabalho e individual premiando os funcionários que se destacavam.

A Empresa Izaura foi convidada a participar do Prêmio Mulher Empresária do SEBRAE, escrevendo sua história e destacando seus esforços em se criar e manter ativa a Empresa.

Percebeu-se uma necessidade de mudanças devido ao crescimento da Empresa. Houve então uma atenção maior para algumas ações do Plano de Ação, como criar novos produtos e com isso novos rótulos e embalagens para os mesmos. O SEBRAETEC foi uma ferramenta muito utilizada pela Empresária, a qual não poupou esforços em melhorar toda a estrutura da Empresa, dos produtos e processos, focando principalmente na qualidade dos produtos.

A Izaura Alimentos está em processo na criação do site da empresa, na mudança dos rótulos e embalagens. Hoje ela tem um caminhão para realizar as entregas, ampliou sua linha de produtos, tem parcerias com outras empresas no fornecimento de novas opções de bolachas, cucas e demais, e permanece em constante crescimento e evolução.

Realizou a compra de novos equipamentos para aumentar a velocidade da produção de bolachas para 150 kg/hora e fornos para atender às necessidades destas máquinas.

A contratação de mais funcionários é algo que impulsiona a empresa, eis que gerar empregos é um dos fortes objetivos desses empreendedores.

Os colaboradores sentem-se à vontade trabalhando em uma empresa que foca na melhoria dos processos e da qualidade, fornecendo um ambiente estável e agradável de trabalho.

Existe a intenção de realizar um Projeto de Viabilidade para transferir a empresa Izaura Alimentos para um Parque Industrial em 2012, sem perder as características artesanais e coloniais da linha de produtos, mas estes; são projetos futuros que já estão se encaminhando para serem concretizados. É uma visão em longo prazo que se estrutura para se tornar real.

Atualmente a Izaura Alimentos é uma empresa que trabalha constantemente focada em projetos ousados, determinada a obter um crescimento empresarial e físico, buscando sempre ferramentas inovadoras para que com o passar do tempo a

Izaura Alimentos se torne ainda mais forte e referência no mercado onde está inserida.

O caminho é longo, mas alcançável para esta família empreendedora e focada nos sonhos que de tão doces se tornaram realidade!

### **Questões para discussão**

- Que momento vivido por esta família na realização de seu sonho, foi de maior superação? Por quê?
- Qual o papel das parcerias no desenvolvimento deste negócio?
- Sem a atuação do ALI, que trouxe as ferramentas de inovação necessárias para o crescimento, teria sido possível um crescimento estruturado neste mercado competitivo que vivem as empresas brasileiras?
- Os resultados poderiam ter sido diferentes se a empresa não tivesse vivido tantos momentos de dificuldade inicial? A dificuldade auxilia ou atrapalha no desenvolvimento de qualquer negócio?
- Qual foi a importância do plano de ação neste caso? E o que um plano de ação representa numa empresa? É possível crescer sem um planejamento adequado?

## O apego às tradições e um olhar para o futuro

(Edemar Cavagnolli - ALI)

Existe um lugar onde é possível viver experiências memoráveis. Um destino com lugares pitorescos e paisagens surpreendentes, repleto de histórias, saberes, aromas e sabores, povoado de gente que celebra a simplicidade, mantém a originalidade e o apego às suas tradições. Este lugar é Capanema. Localizada no Sudoeste do Paraná, na Região Turística Vale do Iguaçu, Capanema tem história para contar.

Já foi terra de povos pré-colombianos, dos povoadores da metade do século XX em sua marcha para o Oeste cruzando o Parque Nacional do Iguaçu pela Estrada do Colono, e agora deixou de ser simples passagem e se transformou em ponto de chegada do ecoturismo e do turismo rural no Estado do Paraná.

A família Ampessan ajudou a escrever esta bela história. Apesar dos desafios ditados pelo tempo, persistiu o sonho de um casal empreendedor de organizar no interior do Paraná um restaurante de cozinha regional com visão de futuro. O tempero personalizado e tradicional deu sabor à atividade da família.

### *Uma bela história marcada por desafios*

Na cidade de Capanema, PR, a família de Maria e Luiz Ampessan possuía um terreno de esquina, à

beira da estrada por onde passava o movimento de veículos em direção ao Caminho do Colono.

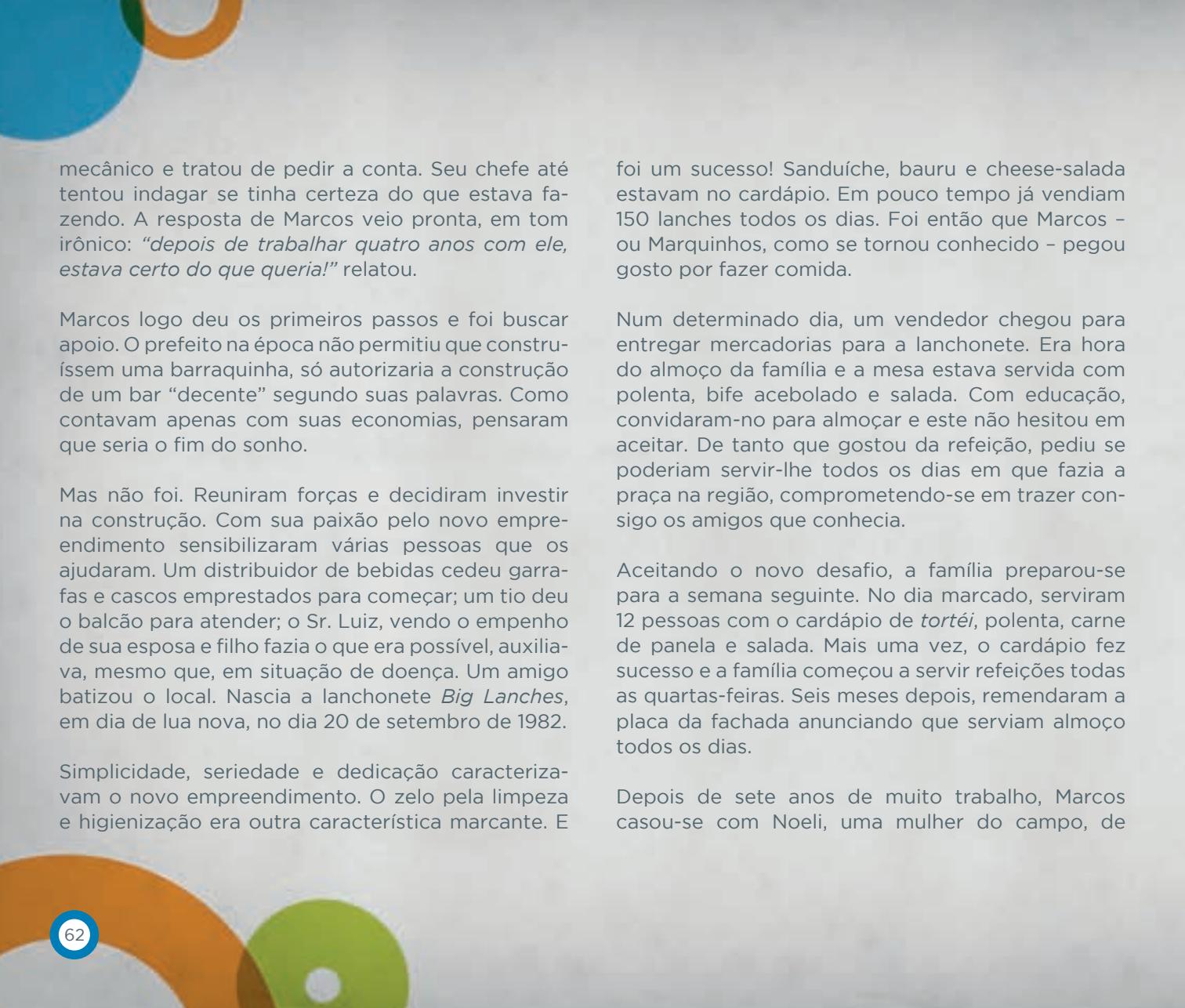
Sem condições de empreender por conta de problemas de saúde, o Sr. Luiz por várias vezes cravou uma placa de ‘vende-se’ naquela esquina, à espera de fazer negócio com algum passante. No entanto, Dona Maria, que se reconhece uma mulher visionária e de fibra, tentava persuadir o marido a não se desfazer do imóvel, pois tinha a ideia de colocar ali algum comércio.

Olhava para o terreno que ficava em frente ao ponto de ônibus mais movimentado da cidade, e idealizava seu sonho, ainda tímido. Num determinado dia, Dona Maria aconselhou-se com seu pai sobre quanto custaria levantar uma barraquinha para vender lanches para as pessoas que passavam pelo local.

Constatado não custar muito, imediatamente Dona Maria procurou seu filho Marcos: “*com as suas economias e as da mãe poderemos abrir um pequeno comércio, uma barraquinha para vender lanches, o que você acha?*” disse Dona Maria cheia de expectativas.

Marcos não teve dúvidas e abraçou a ideia da mãe. Foi até a empresa onde trabalhava como torneiro





mecânico e tratou de pedir a conta. Seu chefe até tentou indagar se tinha certeza do que estava fazendo. A resposta de Marcos veio pronta, em tom irônico: “*depois de trabalhar quatro anos com ele, estava certo do que queria!*” relatou.

Marcos logo deu os primeiros passos e foi buscar apoio. O prefeito na época não permitiu que construíssem uma barraquinha, só autorizaria a construção de um bar “decente” segundo suas palavras. Como contavam apenas com suas economias, pensaram que seria o fim do sonho.

Mas não foi. Reuniram forças e decidiram investir na construção. Com sua paixão pelo novo empreendimento sensibilizaram várias pessoas que os ajudaram. Um distribuidor de bebidas cedeu garrafas e cascos emprestados para começar; um tio deu o balcão para atender; o Sr. Luiz, vendo o empenho de sua esposa e filho fazia o que era possível, auxiliava, mesmo que, em situação de doença. Um amigo batizou o local. Nascia a lanchonete *Big Lanches*, em dia de lua nova, no dia 20 de setembro de 1982.

Simplicidade, seriedade e dedicação caracterizavam o novo empreendimento. O zelo pela limpeza e higienização era outra característica marcante. E

foi um sucesso! Sanduíche, bauru e cheese-salada estavam no cardápio. Em pouco tempo já vendiam 150 lanches todos os dias. Foi então que Marcos – ou Marquinhos, como se tornou conhecido – pegou gosto por fazer comida.

Num determinado dia, um vendedor chegou para entregar mercadorias para a lanchonete. Era hora do almoço da família e a mesa estava servida com polenta, bife acebolado e salada. Com educação, convidaram-no para almoçar e este não hesitou em aceitar. De tanto que gostou da refeição, pediu se poderiam servir-lhe todos os dias em que fazia a praça na região, comprometendo-se em trazer consigo os amigos que conhecia.

Aceitando o novo desafio, a família preparou-se para a semana seguinte. No dia marcado, serviram 12 pessoas com o cardápio de *tortéi*, polenta, carne de panela e salada. Mais uma vez, o cardápio fez sucesso e a família começou a servir refeições todas as quartas-feiras. Seis meses depois, remendaram a placa da fachada anunciando que serviam almoço todos os dias.

Depois de sete anos de muito trabalho, Marcos casou-se com Noeli, uma mulher do campo, de

família simples, com muita vontade de vencer na vida. Também com história curiosa, desde os 6 anos de idade Noeli vendia perfumes da Avon para fazer seus trocados e contribuir com o orçamento da família.

Em 1989, durante a lua de mel em Balneário Camboriú, SC, Marcos apaixonou-se por pizzas. Essa era a pedida em todos os restaurantes que frequentaram. Foi quando Noeli sugeriu-lhe ampliar o atendimento no restaurante em Capanema e servir pizzas.

E não teve outro jeito! De volta a Capanema, convenceram Dona Maria a servir pizzas. Foi quando Noeli também entrou para o negócio da família e assumiu a produção. Chegavam a vender 60 (sessenta) unidades por noite, estas assadas nos fornos de dois pequenos fogões de quatro bocas.

Com o sucesso do negócio, usando as poucas economias que guardavam, em 1996 iniciaram a construção de área própria para o restaurante. Foi bem nessa época que Dona Maria adoeceu e não pôde mais trabalhar, deixando a cozinha do restaurante nas mãos do jovem casal. Sem recursos para contratar colaboradores, em função das obras

em andamento, o casal não tinha alternativa senão encarar o novo desafio. Ele assumiu a produção dos pratos quentes, ela as saladas e o preparo de massas. Dividiam ainda o atendimento aos clientes nas mesas. Chegavam a trabalhar das seis da manhã até a uma da madrugada, todos os dias.

Terminada a construção, lançaram o Restaurante Ampessan, na Av. Independência nº1217 – Centro de Capanema PR, servindo refeições ao meio-dia e à noite.

### ***A comida tradicional deu sabor à atividade da família***

A tradição das receitas dos colonizadores alemães e italianos e a disponibilidade de produtos coloniais da agricultura orgânica se fundiram para formar um cardápio saboroso no restaurante.

Uma atitude peculiar passou a chamar a atenção na época. Em busca de aumentar a clientela Marcos saía à rua para chamar as pessoas, convidando-as para provarem da comida do restaurante: “Se comer e não gostar, não precisa pagar!” era seu bordão, avalizando o sabor de sua refeição.

Tamanha era a preocupação em garantir uma boa refeição que ninguém nunca deixou de pagar a conta. O nome, Restaurante Ampessan, já tinha uma identidade: a fama do “Marquinhos” cozinheiro de mão cheia, brincalhão e camarada se expandiu pela cidade e junto aos comerciantes e turistas que transitavam pelo local.

## Visionário de oportunidades

Já consolidado o negócio, Marquinhos decidiu diversificar sua atividade comercial. Encontrou uma oportunidade no ramo de construção civil no litoral catarinense e para lá se foi. Na época, sua esposa teve que encarar o serviço dobrado. Passou a acordar às 5 da manhã para dar conta sozinha de toda a produção culinária. Um tempo depois, conseguiram uma folga financeira e começaram a selecionar pessoas para compor uma equipe de trabalho.

Ambos os negócios iam bem. Marquinhos gerenciando os negócios em Santa Catarina e Noeli no Paraná. No entanto, a distância entre eles estava começando a tornar-se um problema, prejudicando o relacionamento familiar. Foi quando decidiram que Noeli e seu casal de filhos iriam de mudança para o litoral catarinense e assim ficariam mais próximos. O

restaurante ficou a cargo da equipe de funcionários. Noeli, porém, não conseguia se desligar do negócio em Capanema. Seguidamente ligava para lá e acompanhava à distância o andamento da atividade.

Apenas três meses haviam se passado desde a mudança. E problemas no restaurante já começavam a aparecer. O conceito do restaurante, seu atendimento e a boa comida estavam se perdendo. A ausência dos fundadores estava prejudicando os negócios, os clientes sentiam falta do tratamento diferenciado da família Ampessan. A clientela aos poucos estava desaparecendo.

Mais uma vez o casal se viu em um momento crucial: o que fazer com o restaurante? Fechar as portas? Vender o negócio? Ou retomar a operação nos conceitos originais? Em comum acordo decidiram que Noeli voltaria a Capanema para tentar reverter a situação, enquanto Marquinhos ficaria em Balneário Camboriú com seus filhos tocando o negócio de construção civil.

Quando chegou em Capanema, Noeli assustou-se com a realidade. Várias vezes chegou a chorar por enxergar seu restaurante vazio e sem aquele brilho que lhe era característico. Decidiu então veemente que reconquistaria seus clientes. A tarefa não foi

fácil, mas ela havia aprendido com seu esposo: foi às ruas e abordou os antigos clientes, convidando-os a retornarem. Aos poucos, a clientela foi sendo recuperada. A família, então, entendeu a importância de estar à frente do negócio e bem de pertinho.

Os tempos foram mudando, os hábitos se transformando. As pessoas passaram a almoçar fora de casa com muito mais frequência. Com isso, também novos desafios começaram a ser ditados no ramo gastronômico. Os clientes foram se tornando mais exigentes. Aspectos de higiene e segurança alimentar, diversidade do cardápio, e atratividade do ambiente físico dos estabelecimentos de alimentação passaram a ser exigência marcante.

Além disso, em Capanema tornou-se real o aumento da concorrência no setor. Outros investidores perceberam o aumento no movimento de turistas redescobrindo a cidade como um destino de ecoturismo e turismo rural. O asfaltamento das estradas argentinas encurtou distâncias a Foz do Iguaçu criando novo corredor de passagem contribuindo para o aumento no fluxo de turistas pela cidade.

Assim, estava na hora de se preparar para os novos tempos, uma vez que era visível que as velhas

estruturas não suportariam a nova demanda da gastronomia. Que caminhos escolher?

### ***Olhar atento sobre o mercado***

Com ações desde 2004, a Administração Municipal e o Parque Nacional do Iguaçu mantinham parceria para desenvolver o turismo como alternativa socioeconómica sustentável no entorno da unidade de conservação. E em 2009, o SEBRAE-PR veio somar esforços nesta parceria, tornando-se o novo aliado do turismo de Capanema.

Várias ações foram desenvolvidas. Entre elas o diagnóstico das propriedades turísticas no entorno do Parque Nacional, além de planejamento de ações para melhoria pontual de cada propriedade que participava do projeto e apoio ao planejamento municipal do turismo.

Em 2010, foi a vez dos artesãos, meios de hospedagem, restaurantes e agências de viagens de Capanema serem atendidos pelo SEBRAE. Em ação conjunta com o Projeto Agentes Locais de Inovação (ALI) foi aplicada uma ferramenta de diagnóstico empresarial que permitiu medir o grau de inovação dos empreendimentos turísticos, inclusive no Restaurante Ampessan.



A empresária Noeli Ampessan percebeu que seria necessário continuar tomando decisões para melhorar a qualidade do restaurante, evitando perder o que tinha reconquistado. Utilizando as informações do diagnóstico e do plano de ação elaborados pelo ALI, uma série de medidas necessitavam ser tomadas.

## A renovação...

As mudanças, para quem conhecia o restaurante ficaram bem visíveis, pois foram marcantes na estrutura física. Foi contratado um serviço de arquitetura e o ambiente foi ampliado criando-se dois espaços que passaram a comportar até 150 pessoas ao mesmo tempo. Um cuidado especial foi dado ao piso, agora todo em porcelanato moderno. Com a implantação de uma rampa à entrada, a acessibilidade tornou-se real. Foi realizado o rebaixamento do teto com gesso e implantada iluminação pendente sobre as mesas conferindo um aspecto especial e único ao ambiente. As salas receberam equipamentos de climatização de alta potência. Os banheiros foram realocados e ampliados, recebendo amenidades como fio dental. Foi implantada uma sala de recreação para passatempo das crianças.

Também a cozinha foi completamente reformada enquadrando-se nos padrões de higiene e segurança alimentar. Foram implantados balcões em aço inoxidável e adquiridos novos equipamentos de produção.

No caixa foi adotado um *software* específico para a gestão de estabelecimentos de alimentação. Foi instalada impressora fiscal e criada integração com *palmtops* para agilizar os pedidos do cardápio *a la carte*. Isso permitiu acessar com mais rapidez as estatísticas sobre vendas, os dados de estoque de produtos, as informações sobre os clientes, facilitando a tomada de decisões. Para dar apoio ao *software* foi adquirido um microcomputador de alta capacidade.

Entre os equipamentos, foi adquirida uma nova bancada de bufê em granito que garantiu beleza e segurança quanto ao controle de temperatura para oferecer uma refeição de qualidade. Dois televisores LED foram adquiridos para transmitir imagens do audiovisual de turismo de Capanema e videoclipes de artistas que valorizam a música regional de raiz. Em outros momentos, os televisores servem também para atrair grupos de amigos que querem se reunir para assistir aos jogos de seus times

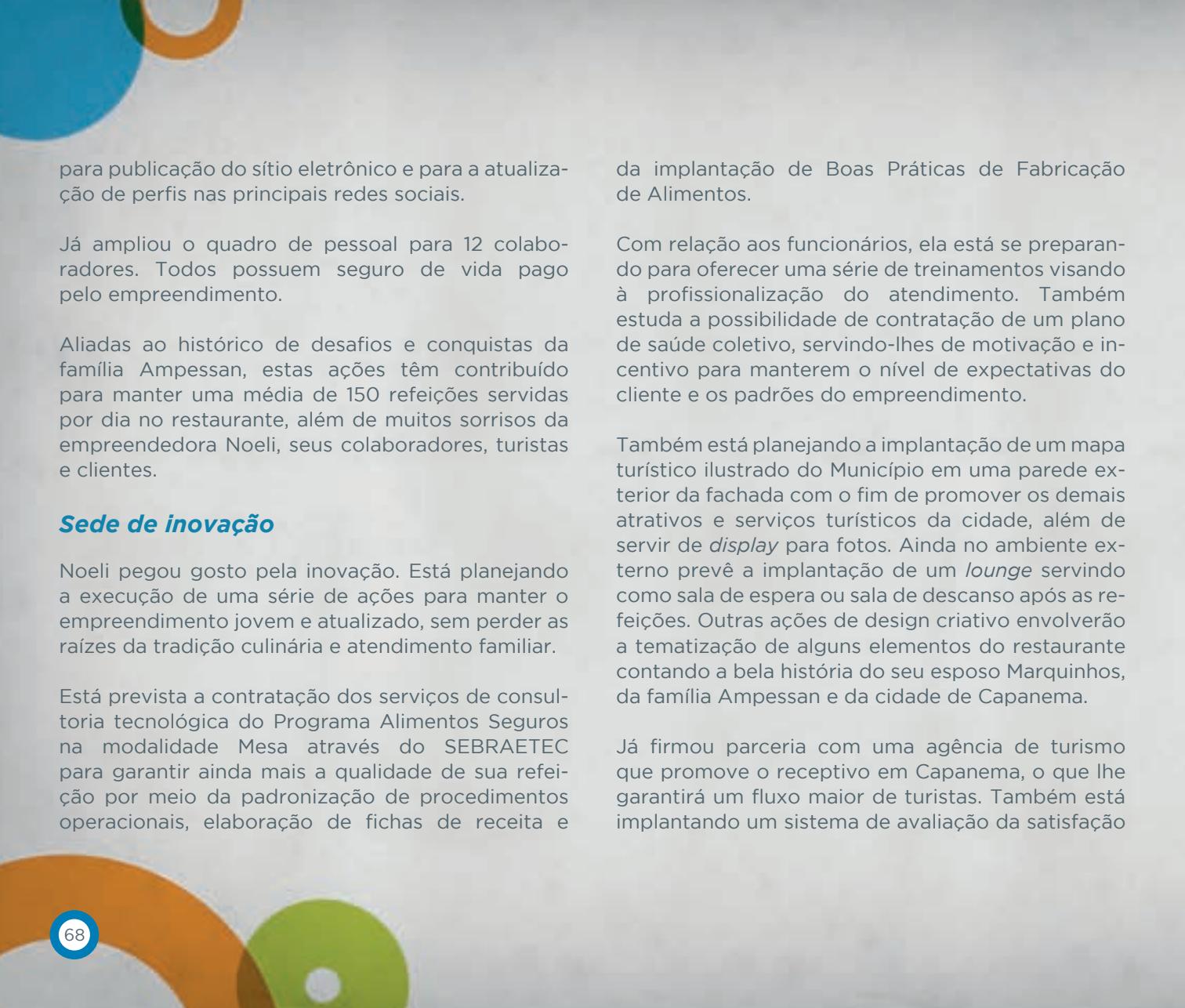
favoritos transmitidos pela TV por assinatura. Um sistema de som foi embutido no gesso distribuindo o volume.

As velhas toalhas plásticas que cobriam as mesas foram retiradas sendo substituídas por jogos americanos utilizados direto sobre a mesa de madeira. Flores dos orquidários da cidade são expostas nos balcões incentivando a venda e a visitação. Também são disponibilizados *folders* dos atrativos e roteiros turísticos da cidade, prestando-se informações aos interessados.

No cardápio foi mantido o conceito tradicional. Mesmo sem saber, os empreendedores mantiveram-se fiéis à tendência gastronômica da cozinha regional baseada nas receitas dos colonizadores descendentes de italianos e alemães e do *comfort food*, características que agradam o público e mantêm a originalidade esperada pelos visitantes de Capanema. O restaurante também incluiu em seu cardápio o prato típico local, Frango na Laranja, preparado também em bufês especiais para os turistas.

O empreendimento deu início ao desenvolvimento de estratégias para se inserir na era da conectividade. Já iniciou o desenvolvimento de estratégias





para publicação do sítio eletrônico e para a atualização de perfis nas principais redes sociais.

Já ampliou o quadro de pessoal para 12 colaboradores. Todos possuem seguro de vida pago pelo empreendimento.

Aliadas ao histórico de desafios e conquistas da família Ampessan, estas ações têm contribuído para manter uma média de 150 refeições servidas por dia no restaurante, além de muitos sorrisos da empreendedora Noeli, seus colaboradores, turistas e clientes.

## **Sede de inovação**

Noeli pegou gosto pela inovação. Está planejando a execução de uma série de ações para manter o empreendimento jovem e atualizado, sem perder as raízes da tradição culinária e atendimento familiar.

Está prevista a contratação dos serviços de consultoria tecnológica do Programa Alimentos Seguros na modalidade Mesa através do SEBRAETEC para garantir ainda mais a qualidade de sua refeição por meio da padronização de procedimentos operacionais, elaboração de fichas de receita e

da implantação de Boas Práticas de Fabricação de Alimentos.

Com relação aos funcionários, ela está se preparando para oferecer uma série de treinamentos visando à profissionalização do atendimento. Também estuda a possibilidade de contratação de um plano de saúde coletivo, servindo-lhes de motivação e incentivo para manterem o nível de expectativas do cliente e os padrões do empreendimento.

Também está planejando a implantação de um mapa turístico ilustrado do Município em uma parede exterior da fachada com o fim de promover os demais atrativos e serviços turísticos da cidade, além de servir de *display* para fotos. Ainda no ambiente externo prevê a implantação de um *lounge* servindo como sala de espera ou sala de descanso após as refeições. Outras ações de design criativo envolverão a tematização de alguns elementos do restaurante contando a bela história do seu esposo Marquinhos, da família Ampessan e da cidade de Capanema.

Já firmou parceria com uma agência de turismo que promove o receptivo em Capanema, o que lhe garantirá um fluxo maior de turistas. Também está implantando um sistema de avaliação da satisfação

com a finalidade de monitorar as expectativas do cliente sobre o seu serviço.

Apesar de ser incansável ao perseguir as melhorias, Noeli está ciente de que muito mais está por vir. Com maestria, ela segue, de passo em passo. A grande lição que a família Ampessan leva ao relembrar sua história de 30 anos e suas ações recentes fica evidenciado na fala desta jovem mulher empreendedora com sede de inovação:

*"Minha clientela aumentou quando eu inovei. Quer saber por quê? Porque percebem que tudo que fiz foi para oferecer o melhor a nossas famílias. Eu não vou parar de inovar e investir, é questão de respeito ao cliente. Não é por estar no interior que não vou oferecer o melhor ao meu cliente. Na história da família Ampessan a regra é: todos merecem o nosso melhor."*

### **Questões para discussão**

- Em que o caso da família Ampessan se assemelha à história de sua família ou empreendimento?
- Dentre as ideias inovadoras planejadas pelo empreendimento, quais poderão obter maior sucesso?

- Que outras estratégias de inovação poderiam ser aplicadas no caso do Restaurante Ampessan?
- Qual a importância das parcerias para a implantação de ideias inovadoras?
- Que lições principais podemos aprender a partir da história de equívocos e sucessos da família Ampessan?

### **Referências**

- BAGGIO, A. Jr. *Descritivo dos Equipamentos, Serviços e Atrativos Turísticos de Capanema, PR. SEBRAE-PR; Prefeitura Municipal de Capanema, PR: 2010.*
- BAGGIO, A. Jr. *Projeto de Consultoria para Desenvolvimento do Turismo no Município de Capanema, PR - Dossiê 2011. Pato Branco, PR: SEBRAE-PR, 2012.*
- BAGGIO, A. Jr. *Projeto de Consultoria para Desenvolvimento do Turismo no Município de Capanema, PR - Relatório Final de Atividades. Pato Branco, PR: SEBRAE-PR, 2010.*
- BAGGIO, A. Jr. *Audiovisual do Turismo de Capanema, PR. Prefeitura Municipal de Capanema, PR, 2012. Meio Magnético.*

## **Uma microempresa com gestão de grande organização**

(Everton Trombetta - ALI)

Pato Branco (PR), cidade a 450 km da capital Curitiba e que conta com Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) de 0,849, o que transforma essa cidade na terceira melhor em qualidade de vida no Paraná, e 34<sup>a</sup> no Brasil de acordo com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). Neste cenário encontra-se a empresa Carvalho Soluções Leves em Metal.

A empresa, fundada em 1982, trabalhou por anos fabricando esquadrias metálicas em ferro e alumínio, bem como produzindo telhas metálicas e prestando serviços de pintura eletrostática a pó.

Porém, por volta de 2010, mesmo com o mercado da construção civil aquecido e trabalhando em várias frentes, a empresa, que é familiar, passava por dificuldades tanto produtivas como financeiras. Nesse momento Francisco Carvalho, o empresário, e seu filho Tiago resolveram que seria hora de mudar o rumo do negócio.

Foi quando aderiram ao Projeto ALI do SEBRAE. O primeiro passo foi a realização do diagnóstico. Tiago foi indagado quanto ao objetivo do projeto. Ele respondeu com uma pergunta: *Seria possível criar um sistema de gestão em uma pequena empresa semelhante a sistemas adotados em grandes corporações?* E começou assim uma nova fase.

## ***Uma decisão equivocada poderia ser fatal***

Em 1982 o Sr. Francisco, que possuía grande experiência com metalurgia, resolveu abrir seu próprio negócio. Nasceu então a Metalúrgica Carvalho, que começou seus trabalhos na área de fabricação de esquadrias e estruturas metálicas de ferro. Em um mercado carente de mão de obra especializada no setor da construção civil, a empresa foi ganhando espaço e crescendo continuamente.

No ano de 1990, Francisco identificou uma nova oportunidade, foi quando começou a produzir, também, esquadrias de alumínio. Essas e outras iniciativas obrigaram Francisco a contratar mais gente, chegando a possuir um número superior a 40 colaboradores já que a cidade passava por um crescimento acelerado em função da criação de um polo tecnológico. Este crescimento fez o município passar de 55.675 habitantes em 1991 para 62.234 em 2000, de acordo com o IBGE.

No entanto, no ano de 1994, a empresa que já estava consolidada no mercado, teve um grande prejuízo quando fechou uma negociação com uma construtora. Esta empreitada, um edifício inteiro, seria até então, a maior obra que a empresa executaria.



Porém, o impacto foi negativo. Resumidamente, a Carvalho, empresa de Francisco, cumpriu a sua parte no contrato e entregou todas as esquadrias de alumínio do edifício, porém não recebeu nada do que havia sido combinado. Além de zerar o capital de giro, a empresa ficou com grandes dívidas.

Os reflexos dessa invertida foram sentidos imediatamente. Como consequência, a empresa precisou vender um imóvel construído ao longo dos anos, além de bens pessoais da família. Para o Sr. Francisco, parar as operações nunca foi intenção, mas a partir deste episódio, o dia a dia da empresa precisou ser repensado e a dificuldade adicional na área financeira apontava perigos e riscos. Cada nova decisão e investimento exigiam cuidados.

As dificuldades eram reais, mas a empresa precisava seguir. Em meio à “ginástica” para driblar a crise, outra oportunidade foi identificada pelo empresário: investir no mercado de pintura eletrostática a pó. Então, no ano de 2000, adquiriu os equipamentos necessários para a operação. Este setor que a princípio seria apenas para atender à produção própria da empresa representou logo em seguida, uma porcentagem do faturamento. Demandas externas foram surgindo e a empresa não perdeu tempo. Nos

períodos em que não havia produção própria, terceirizou mão de obra para outras. Isso aumentou o número de clientes, e até mesmo, algumas empresas que até então eram apenas fornecedoras, passaram também a utilizar o serviço.

Ao iniciar o processo de pintura eletrostática a pó, e por necessidade, Francisco utilizava o mesmo espaço físico para todos os tipos de serviços e produtos que desenvolvia na empresa. Porém, com a introdução da pintura eletrostática a pó, obrigou-se a escolher entre duas atividades. Por isso, decidiu sair do ramo de estruturas de ferro que já fazia antes, em detrimento da pintura, visto que no processo de fabricação das estruturas eram geradas partículas que contaminavam as peças pintadas.

No ano de 2007 o Sr. Francisco vislumbrou mais uma área de atuação, ainda dentro do mercado da construção. Ele adquiriu duas máquinas perfiladeiras para a fabricação de telhas metálicas, produto que poderia ser adquirido somente a uma distância de 300 km de Pato Branco.

Mesmo agregando outras atividades e mudando os serviços na sua empresa, ainda não havia conseguido conquistar o equilíbrio e a liquidez

financeira. A invertida que levou em 1994 ainda mantinha suas marcas.

Com o advento dos programas habitacionais aqui no Brasil, como o 'Minha Casa Minha Vida' em 2009, o mercado da construção civil ficou ainda mais aquecido, a concorrência ficou mais acirrada e a dificuldade por mão de obra qualificada aumentou.

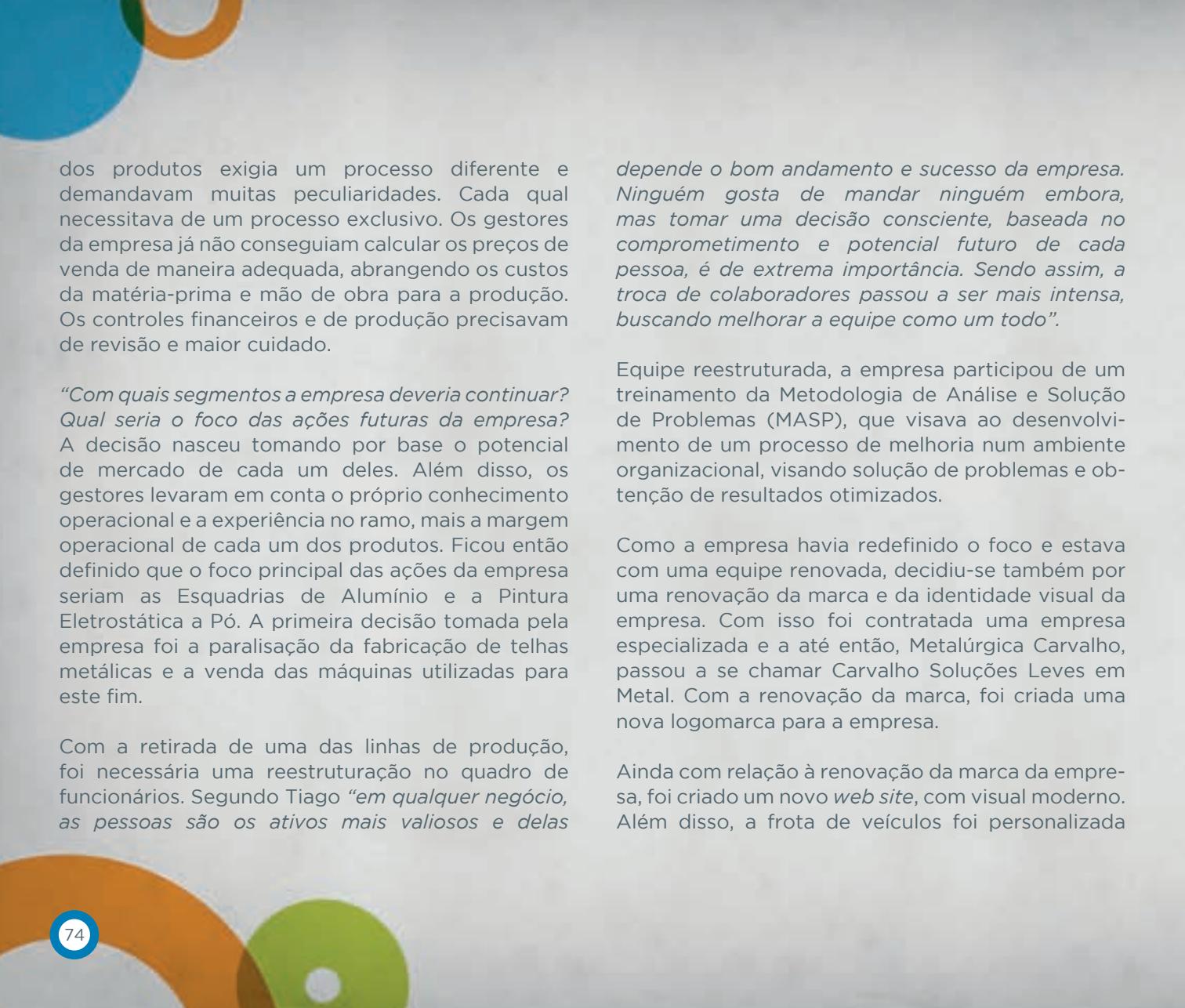
Nesse tempo entrou na empresa Tiago Carvalho, filho do Sr. Francisco, que chegou com experiência de trabalho em grandes corporações para ajudar na gestão da empresa. Vendo as dificuldades que se estendiam e querendo melhorar os resultados, começaram as perguntas, e entre elas: *"É possível ter uma gestão avançada, com conceitos modernos utilizados em grandes negócios, dentro de uma microempresa?"* Então, no ano de 2010, os líderes da empresa optaram por iniciar uma série de mudanças, vislumbrando esta possibilidade.

### **Renovação total: uma necessidade**

A variedade de produtos era grande na Metalúrgica Carvalho: produtos, esquadrias de alumínio, esquadrias de vidro temperado, pintura eletrostática a pó e fabricação de telhas metálicas. Cada um



**CARVALHO**  
**SOLUÇÕES LEVES**



dos produtos exigia um processo diferente e demandavam muitas peculiaridades. Cada qual necessitava de um processo exclusivo. Os gestores da empresa já não conseguiam calcular os preços de venda de maneira adequada, abrangendo os custos da matéria-prima e mão de obra para a produção. Os controles financeiros e de produção precisavam de revisão e maior cuidado.

*“Com quais segmentos a empresa deveria continuar? Qual seria o foco das ações futuras da empresa? A decisão nasceu tomando por base o potencial de mercado de cada um deles. Além disso, os gestores levaram em conta o próprio conhecimento operacional e a experiência no ramo, mais a margem operacional de cada um dos produtos. Ficou então definido que o foco principal das ações da empresa seriam as Esquadrias de Alumínio e a Pintura Eletrostática a Pó. A primeira decisão tomada pela empresa foi a paralisação da fabricação de telhas metálicas e a venda das máquinas utilizadas para este fim.*

Com a retirada de uma das linhas de produção, foi necessária uma reestruturação no quadro de funcionários. Segundo Tiago “*em qualquer negócio, as pessoas são os ativos mais valiosos e delas*

*depende o bom andamento e sucesso da empresa. Ninguém gosta de mandar ninguém embora, mas tomar uma decisão consciente, baseada no comprometimento e potencial futuro de cada pessoa, é de extrema importância. Sendo assim, a troca de colaboradores passou a ser mais intensa, buscando melhorar a equipe como um todo”.*

Equipe reestruturada, a empresa participou de um treinamento da Metodologia de Análise e Solução de Problemas (MASP), que visava ao desenvolvimento de um processo de melhoria num ambiente organizacional, visando solução de problemas e obtenção de resultados otimizados.

Como a empresa havia redefinido o foco e estava com uma equipe renovada, decidiu-se também por uma renovação da marca e da identidade visual da empresa. Com isso foi contratada uma empresa especializada e a até então, Metalúrgica Carvalho, passou a se chamar Carvalho Soluções Leves em Metal. Com a renovação da marca, foi criada uma nova logomarca para a empresa.

Ainda com relação à renovação da marca da empresa, foi criado um novo web site, com visual moderno. Além disso, a frota de veículos foi personalizada

com a marca da empresa e novos uniformes foram confeccionados. Também foi montado na sede da empresa um mostruário de produtos, com portas e janelas instaladas onde os clientes pudessem testar a funcionalidade de cada uma, antes de adquirir o produto.

Em abril de 2011 a empresa expôs seus produtos e serviço na Feira Regional Casa & Construção, desenvolvida exclusivamente para construção civil, onde pôde divulgar a nova identidade da empresa ao mercado e, segundo Tiago, os resultados foram surpreendentes.

Agora com toda a identidade visual renovada e foco definido, a empresa passou a investir em treinamento e capacitação dos colaboradores. Nesse momento a empresa buscou ajuda de parceiros como o SEBRAE, SESI/SENAI, Sindimetal e consultorias externas para melhorar os processos, tanto de produção quanto financeiros.

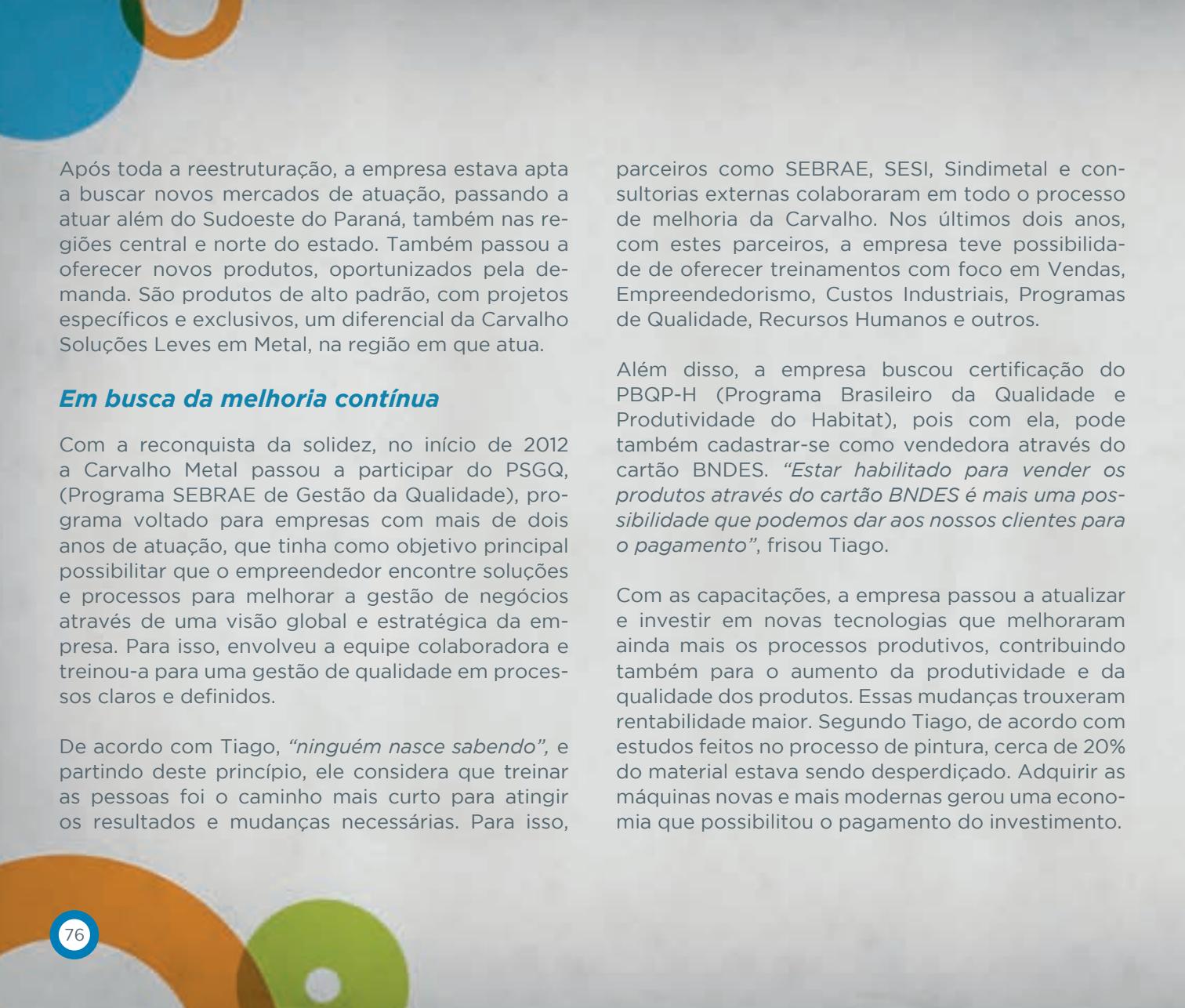
A empresa participou, ainda em 2011, do Programa Intensivo de Gestão Industrial (PIGI), programa que continha cursos e consultorias nas áreas financeira, produtiva e de custos. Esse programa ajudou a empresa a ter uma visão mais ampla do andamento

do negócio, e implantar planilhas para os controles de custos e gestão da produção. Paralelamente também foram desenvolvidos treinamentos com foco em vendas, empreendedorismo e recursos humanos.

A empresa também passou a trabalhar com sistema informatizado, utilizando um software específico para projetos de aberturas metálicas, que diminui consideravelmente o tempo de projeto e orçamento. Durante esse período, a empresa ainda melhorou seu processo produtivo, alterando o *layout* e diminuindo os estoques. Também foram contratados novos fornecedores.

Com a implantação desses processos, a capacidade produtiva da empresa passou de 1.800 para 4.500 kg de alumínio (esquadrias)/mês e na pintura aumentou de 8 toneladas de material pintado para 15 toneladas. O faturamento total aumentou aproximadamente 120%.

Com os processos administrativos controlados, a fluidez financeira voltou, e as antigas pendências puderam ser quitadas. Com isso foi possível solicitar o Cartão BNDES que proporciona um maior número de opções financeiras com juros menores.



Após toda a reestruturação, a empresa estava apta a buscar novos mercados de atuação, passando a atuar além do Sudoeste do Paraná, também nas regiões central e norte do estado. Também passou a oferecer novos produtos, oportunizados pela demanda. São produtos de alto padrão, com projetos específicos e exclusivos, um diferencial da Carvalho Soluções Leves em Metal, na região em que atua.

### ***Em busca da melhoria contínua***

Com a reconquista da solidez, no início de 2012 a Carvalho Metal passou a participar do PSGQ, (Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade), programa voltado para empresas com mais de dois anos de atuação, que tinha como objetivo principal possibilitar que o empreendedor encontre soluções e processos para melhorar a gestão de negócios através de uma visão global e estratégica da empresa. Para isso, envolveu a equipe colaboradora e treinou-a para uma gestão de qualidade em processos claros e definidos.

De acordo com Tiago, “ninguém nasce sabendo”, e partindo deste princípio, ele considera que treinar as pessoas foi o caminho mais curto para atingir os resultados e mudanças necessárias. Para isso,

parceiros como SEBRAE, SESI, Sindimetal e consultorias externas colaboraram em todo o processo de melhoria da Carvalho. Nos últimos dois anos, com estes parceiros, a empresa teve possibilidade de oferecer treinamentos com foco em Vendas, Empreendedorismo, Custos Industriais, Programas de Qualidade, Recursos Humanos e outros.

Além disso, a empresa buscou certificação do PBQP-H (Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade do Habitat), pois com ela, pode também cadastrar-se como vendedora através do cartão BNDES. *“Estar habilitado para vender os produtos através do cartão BNDES é mais uma possibilidade que podemos dar aos nossos clientes para o pagamento”*, frisou Tiago.

Com as capacitações, a empresa passou a atualizar e investir em novas tecnologias que melhoraram ainda mais os processos produtivos, contribuindo também para o aumento da produtividade e da qualidade dos produtos. Essas mudanças trouxeram rentabilidade maior. Segundo Tiago, de acordo com estudos feitos no processo de pintura, cerca de 20% do material estava sendo desperdiçado. Adquirir as máquinas novas e mais modernas gerou uma economia que possibilitou o pagamento do investimento.

*Em relação a todas essas mudanças: “Nós acreditamos que o sucesso do negócio vem do trabalho executado no dia a dia. Ainda temos muito que fazer, pois um processo de mudança cultural foi iniciado, e isto leva anos para ser concluído”, comentou Sr. Francisco.*

*“No momento a empresa busca certificações de qualidade em âmbito nacional, e novos investimentos em equipamentos, mas sem perder o foco definido. Pensando no futuro não podemos perder o cuidado com todos os tipos de custos, e com as pessoas que conosco estão. A implantação da cultura 5S está iniciada e um Planejamento Estratégico de verdade com um novo modelo de gestão são os próximos passos”, finalizou Tiago.*

### **Questões para discussão**

- Quais seriam as ações futuras que a empresa deveria tomar em busca da melhoria contínua?

- Quais práticas de gestão a empresa poderia implantar para melhorar seus processos?
- Quais ações de marketing a empresa poderia tomar para buscar novos clientes?
- O que a empresa pode fazer para se manter diferenciada em um mercado cada vez mais competitivo?

### **Referências**

*Ranking decrescente do IDH-M dos municípios do Brasil. Atlas do Desenvolvimento Humano. Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) (2000). Disponível em: <<http://www.pnud.org.br>> Acesso em: 13 maio 2012.*  
*Carvalho Soluções Leves em Metal, Disponível em: <<http://carvalhometal.com>>. Acesso em: 13 maio 2012.*  
*Informações populacionais da Cidade de Pato Branco, Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 13 maio 2012.*  
*PSGQ, Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 13 maio 2012.*

## **Mania Jovem**

(Gesival Ramiro – ALI)

Cianorte foi fundada pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná - da qual herdou o nome: Cia (Companhia) e norte (de Norte do Paraná) - em 26 de Julho de 1953. Até a o fim década de 1970, o café sustentava a economia do município, mas, com as fortes geadas que acontecerem no período e as mudanças da política nacional, que afetaram o setor cafeeiro, Cianorte se viu obrigada a mudar completamente sua vocação econômica, para enfrentar o desemprego e o êxodo rural.

A solução encontrada foi o investimento na industrialização, e Cianorte descobriu uma vocação para o setor de confecções. Empresários, comerciantes e antigos produtores rurais passaram a investir em maquinários e na construção de fábricas e a capacitar mão de obra para o ofício.

Com o constante investimento, a evolução do setor foi rápida e Cianorte passou a se destacar no cenário nacional como o maior polo atacadista do Sul do Brasil e a ser conhecida como a “Capital do Vestuário”. Atualmente, a indústria de confecções do município soma mais de 450 empresas e 600 grifes, gerando mais de 15 mil empregos diretos e 30 mil indiretos. Em Cianorte é realizada a maior feira do vestuário do Sul do País: a Expovest e 44,30% do

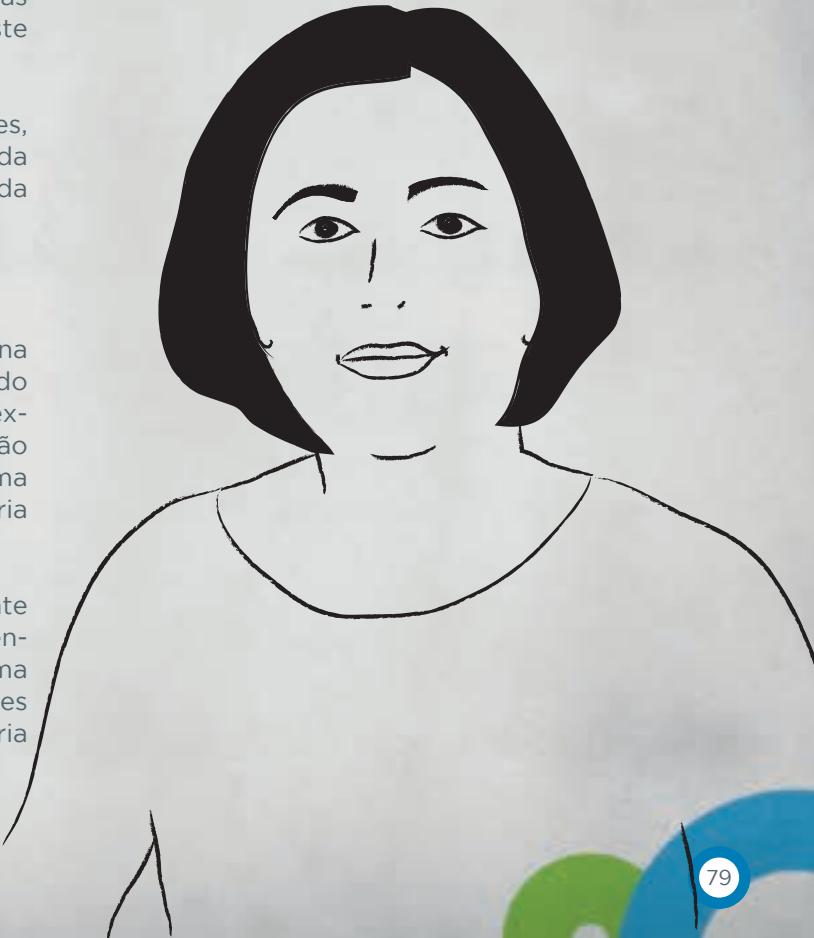
PIB do município são geradas pelo setor. A cidade conta com seis shoppings atacadistas e uma Rua da Moda, que recebem diariamente compradores de diferentes regiões do país. Cianorte é uma das cidades que mais se destacam na região noroeste do Paraná.

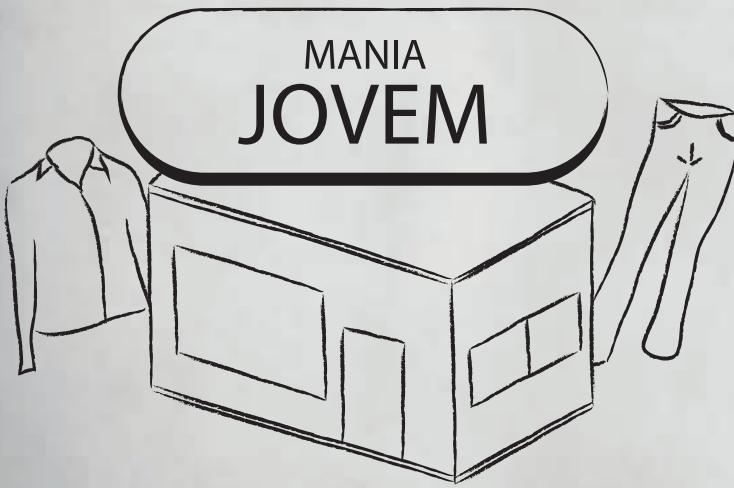
A população do município é de 69.958 habitantes, segundo o IBGE. Cianorte conta com um campus da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e outro da Unipar (Universidade Paranaense).

### ***A fé na confecção***

Uma história que começa como tantas outras na cidade de Cianorte, localizada no noroeste do Paraná. Uma costureira com mais de 10 anos de experiência no setor resolve montar uma confecção em sociedade com familiares. Esta poderia ser uma história como outra qualquer, mas é uma história de sucesso.

A empresa é a Mania Jovem, a costureira experiente é Sandra Gustavo P. Alberico, hoje uma empreendedora de sucesso. Fundada em 2003, como uma facção prestadora de mão de obra para grandes empresas do setor têxtil de Cianorte, a história





## MANIA JOVEM

desse negócio passa por inúmeras dificuldades, superação, fé e conquistas.

Sandra iniciou sua trajetória profissional em 1990, na principal empresa confeccionista de Cianorte. Nessa época morava na zona rural do município, para chegar ao trabalho o meio de transporte era uma bicicleta e Sandra precisava acordar às 3 horas da manhã para não se atrasar. "Quando chovia era ainda mais difícil, pois tinha que carregar, além da marmita, a própria bicicleta, então chegava no trabalho toda suja da terra roxa", comenta Sandra.

Após três anos nesta empresa, Sandra troca de emprego, onde permanece durante oito anos. Em 2001, quando nasce sua filha, a empresária já estava cansada de trabalhar para os outros, é quando decide começar a fabricar jeans, em casa mesmo, na companhia da irmã, que desiste em poucos meses. No ano de 2002, passa a ser sócia do cunhado, que também abandona a empresa.

Nesse início de vida de empresária, Sandra sente a primeira dificuldade - fabricar jeans - nos seus empregos anteriores, ela trabalhava somente com roupas fabricadas com malha. "Fui aprendendo na prática, mesmo não sabendo costurar o jeans, eu sabia conduzir um

setor. Meu primeiro corte saiu todo errado, mas aos poucos fui aprendendo”, recorda Sandra.

Em 2003, sem desistir do sonho de uma vida melhor e com muita fé de que conquistaria seus objetivos, Sandra finalmente funda a Mania Jovem em parceria com outro cunhado.

### ***Costurando uma história de sucesso***

Inicialmente uma confecção faccionista que prestava serviços para grandes empresas do setor têxtil de Cianorte, a Mania Jovem começou com um quadro de funcionários modesto, com a fábrica localizada na própria casa da empresária, e foi crescendo com o passar dos anos, chegando inclusive a mudar a sede para a cidade de Araruna.

Mas, foi em 2008 que os rumos do negócio começaram a mudar, quando a Prefeitura de Cianorte doou o local onde hoje é a sede da empresa. Um espaço que necessitava de muitas reformas, mas com boa localização e uma boa estrutura física para a instalação da fábrica.

Enfrentando dificuldades no abastecimento de roupas por parte dos fornecedores, Sandra enxer-

gou nisso a oportunidade perfeita para começar a fabricar a própria marca, um desejo antigo. Assim, em setembro de 2009 começava a virada dessa história de sucesso.

Logo de cara as primeiras dificuldades da fabricação própria são sentidas, “produzir a própria roupa é muito diferente da facção, a falta de capital de giro foi um dos principais problemas enfrentados, pois tudo é comprado à vista e muitas vezes temos dificuldade de receber dos lojistas que comercializam nossas peças”, afirma Sandra.

Mesmo com toda essa dificuldade no caminho, Sandra não desistiu do sonho da marca própria, “quando eu casei não tinha móveis para minha casa, tudo foi sendo conquistado aos poucos, minha vida nunca foi fácil, mas eu sempre tive muita fé em Deus e muita força de vontade, por isso não desisti de continuar fabricando, mesmo com toda a dificuldade financeira encontrada”, declara a empresária.

### ***Atitudes inovadoras é o caminho do sucesso***

Com um ano de fabricação da marca própria e iniciando as vendas através de representantes, a empresária resolve abrir espaço para o Projeto

ALI, do SEBRAE. O projeto levou para a empresa um esclarecimento sobre a forma como gerenciar o negócio, através da organização do ambiente de trabalho, planejamento de ações, readequação de *layout*, implantação de metas de produção semanais e diárias e, o mais importante, uma mudança na atitude da proprietária, que passou a ser mais inovadora, além de adotar uma postura mais firme com relação aos processos produtivos.

Uma das principais mudanças implantada no empreendimento com a participação no projeto ALI foi a readequação de todo o *layout* da empresa, tornando o processo produtivo contínuo, sem falhas, o que faz toda a diferença no resultado da produção. Hoje o corte e a produção (com os maquinários reorganizados) ficam próximos, o estoque, almoxarifado e expedição foram separados e a parte administrativa ganhou um escritório organizado à parte.

A empresária acreditava que a mudança do *layout* da empresa não daria certo, ela desconfiava muito que o projeto ALI pudesse sanar as dificuldades enfrentadas pela empresa, foi bastante descrente no início, mas deixou o agente do projeto implantar as soluções propostas, “sou igual São Tomé, tenho que ver para crer”, brinca Sandra.

Outra mudança fundamental para o atual sucesso da Mania Jovem foi a melhoria nos processos produtivos e controle da produção. A empresa sempre encontrou dificuldades para alcançar as metas de produção, com 16 funcionários produzia em média 1.900 peças por mês. Com o ALI, a empresária foi estimulada a estipular uma meta produtiva, que cobrisse os custos e atendesse o lucro da empresa, e a passar a exigir dos funcionários outra postura frente aos processos produtivos para alcançar essa meta, o que é recompensado financeiramente.

No fim de 2011 a produção da empresa girava em torno de 1.300 peças por mês, em março de 2012 a produção chegou a 2.700, mas a equipe de colaboradores atual, que conta com 19 profissionais, tem capacidade técnica para chegar a produzir de 4 a 5 mil peças por mês, sendo este o objetivo da empresa.

Como parte de todo o processo de mudança de atitude e reestruturação da forma de administrar o empreendimento, a empresária participou de palestras e cursos oferecidos pelo SEBRAE: Palestras nas áreas de Finanças e Produção; Clínicas Tecnológicas de Finanças, Planejamento e Readequação de *Layout*, Marketing e Consultoria de Produção;

Cursos de Vendas e Aprender a Empreender. Além da participação do Comércio Brasil, que aproxima empresas de micro e pequeno porte de canais de comercialização, promovendo o acesso a mercados de forma sustentável. Hoje, a Mania Jovem é uma empresa que usa a metodologia do 5S.

### ***De olho no futuro***

Com uma comercialização de peças para cinco estados brasileiros (São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Alagoas, Maranhão e Tocantins), a Mania Jovem tem um projeto de expansão para os estados de Santa Catarina, Rio de Janeiro, Rondônia, Acre e Pará, que começou a ser implantado no primeiro semestre de 2012. Além disso, ainda este ano a Mania Jovem vai lançar sua coleção de roupas feitas com malha, para aumentar as vendas e atender uma necessidade do mercado consumidor.

Essa é uma história de fé da empresária, que sempre lutou muito para conquistar seus objetivos. “Hoje eu olho pra trás e lembro a época que não tinha dinheiro pra trocar de calçado, pra comprar uma verdura, mas foram esses momentos que me deram forças para continuar a crescer, tudo que tenho foi

conquistado com muito trabalho e esforço, e a luta continua”, afirma Sandra.

Segundo Sandra, tudo que foi aprendido com o ALI vai continuar sendo colocado em prática, “a inovação não pode parar”, declara. A empresária está cursando uma faculdade de Gestão Empresarial para continuar no caminho do aprendizado.

### ***Questões para discussão***

- De que maneira uma empresa pode melhorar a qualidade e a eficiência para apresentar um diferencial no mercado?
- Quais os sacrifícios pessoais que chamaram a sua atenção na história da Sandra Gustavo. P. Alberico?
- De que forma os protagonistas deste caso poderão dar continuidade ao seu empreendimento?

### ***Referências***

PREFEITURA MUNICIPAL DE CIANORTE  
Disponível em: <http://www.cianorte.pr.gov.br>

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA  
(IBGE) Disponível em <http://www.ibge.gov.br>

## **Confecções Colucci**

(Gesival Ramiro - ALI)

O município de Japurá foi fundado em 13 de Dezembro de 1964. Localizada na região Norte Novíssimo do Paraná, Japurá é um dos municípios fundados graças ao desbravamento feito pela Companhia Melhoramentos Norte do Paraná. Conta, atualmente com uma população de 8.549 habitantes, segundo dados do IBGE (2007).

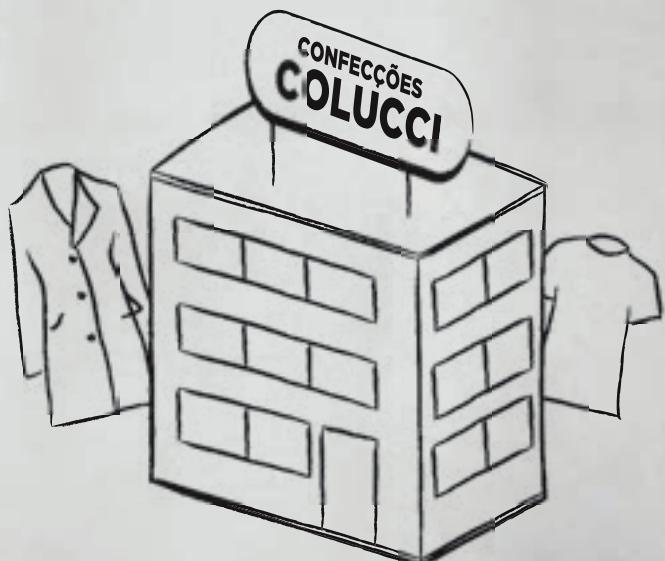
Como em toda região, a economia do município era sustentada pela cultura do café, com as geadas constantes, Japurá buscou outras fontes de renda. Entre elas a industrialização, sendo que a primeira indústria do município foi do ramo oleiro, dando início à expansão industrial, com destaque para o setor de construção civil presente em Japurá até hoje.

Mas, é a indústria têxtil que sustenta atualmente a economia do município. A primeira confecção foi instalada em 1980 e era uma fábrica de lingerie. Hoje, Japurá conta com inúmeras microempresas no setor de confecções que movimentam toda a economia local.

## ***Uma História de aprendizado***

“Não tinha ventilação, a iluminação era muito ruim, faltava espaço pra tudo”, descreve SILVANA APARECIDA DE LIMA COLUCCI, uma das sedes da confecção, ao relatar o início difícil da empresa de confecções de malha Colucci, localizada na cidade de Japurá, noroeste do Paraná. Fundada em Junho de 2006, pelo casal Silvana Aparecida de Lima Colucci e Ricardo Panucci Colucci, a Colucci tem uma história de dificuldades, superação e, acima de tudo, muito aprendizado.

Ricardo contava com uma experiência de oito anos no setor de produção de uma grande empresa do setor têxtil da região, onde trabalhou em diferentes máquinas, adquirindo um conhecimento completo de como funciona a produção de uma fábrica, inclusive de como conquistar a qualidade na peça produzida. Silvana não sabia nem costurar direito, teria de aprender o processo como um todo.



Entretanto, a força de vontade sempre foi o combustível dos empreendedores. Assim, com três máquinas deram início à tão sonhada empresa, uma sociedade entre Silvana e uma vizinha. A sociedade durou um mês, a vizinha enxergou muitas dificuldades na empresa e decidiu abrir mão da sociedade. Assim, Ricardo decide sair do emprego e tocar a empresa com a esposa, em junho de 2006. Silvana costurava e Ricardo saia em busca de roupas.

O início, como o de toda empresa que trabalha na informalidade, não foi fácil. A principal dificuldade foi a de conseguir uma boa equipe de colaboradores, já que o casal não conseguia registrá-los. Foram dois anos lutando com a constante mudança de funcionários e a falta de experiência, “a gente acabava pegando pessoas que tinham feito cursinhos de costura para trabalhar com a gente, então foi muito sofrido porque a pessoa pegava a experiência e trocava nossa empresa por uma que a registrava”, afirma Silvana.

Em 2008, os empresários decidem formalizar a empresa, resolvendo os problemas com a falta de bons profissionais. Agora as dificuldades a serem superadas eram outras.

## ***Em busca da fábrica perfeita***

Desde a fundação da Colucci, as sedes da empresa nunca foram locais ideais para desenvolver um bom trabalho. Um grande problema que precisava de uma solução urgente, pois chegava a interferir nos processos produtivos, atrapalhando o aumento da produção e consequentemente trazendo problemas financeiros à empresa.

A primeira fábrica ficava na área da casa do casal, a proteção do vento e do frio, típicos do mês da fundação, era garantida pelos panos improvisados, que faziam às vezes de paredes. A solução encontrada foi fechar a área com madeira, deixava a fábrica protegida do frio, mas estava longe de ser a sede ideal para a empresa.

Assim veio a decisão de alugar uma casa que tinha uma espécie de salão nos fundos. A vantagem desse novo local era que a fábrica ficava separada da casa do casal. Foi nesse local que começaram a montar uma boa equipe de funcionários.

Em 2008, quando formalizaram a empresa, mudaram de sede novamente. Desta vez o local escolhido era uma casa com três cômodos, um local que não favorecia de forma alguma a produção, as máquinas

retas ficavam em um dos ambientes, enquanto que as máquinas overloques ficavam em outro e a máquina manual trabalhava na área da casa, em dias de frio era a que mais sofria. “O local era terrível, tudo muito apertado, sem ar para respirar direito, tudo era improvisado”, descreve Silvana.

A penúltima sede da Colucci foi um salão localizado ao fundo da casa de um conhecido do casal. Um local com mais qualidade, mas não o ideal para a fábrica funcionar corretamente. As máquinas ficavam distribuídas uma atrás da outra, então a roupa ia e voltava, atrapalhando o resultado final da produção. E ainda tinha o inconveniente de ao entardecer o sol bater onde as máquinas estavam localizadas.

Em setembro de 2011, os problemas com a estrutura física da empresa foram resolvidos de uma vez. A empresa conseguiu da prefeitura local um salão bem localizado e com espaço suficiente para a montagem do chão de fábrica com um layout que facilitasse a produção.

## ***Surge um espírito inovador***

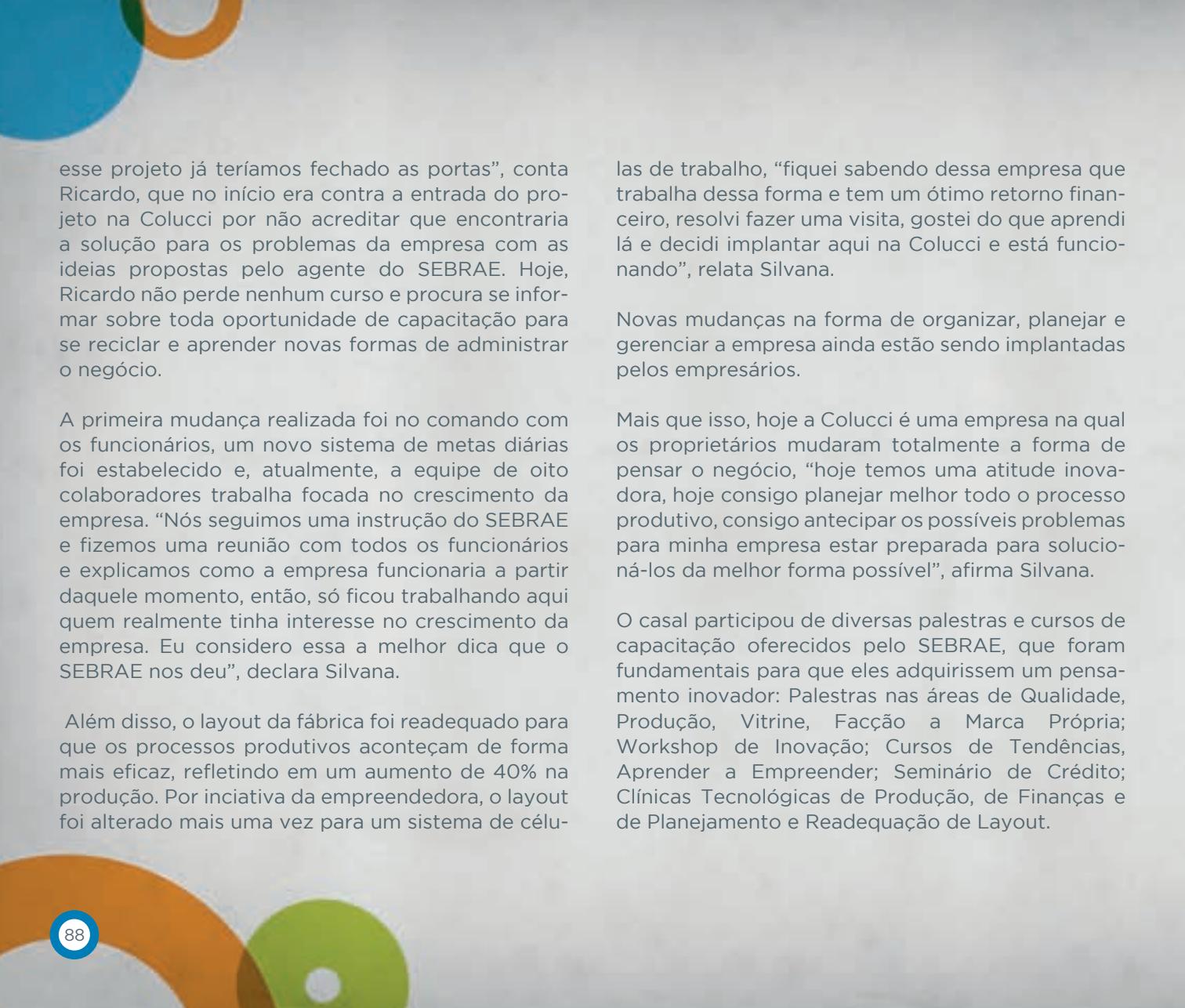
Em 2010, com quase quatro anos de empresa, há dois na formalidade, uma mudança radical era ne-

cessária. O gerenciamento da empresa não estava acontecendo da maneira correta, Silvana acumulava diversas funções, mas não conseguia executar nenhuma com excelência. A falta de comando na empresa era evidente, assim como a falta de organização e planejamento, e apesar de produzir em quantidade, a falta de administração não transformava essa produção em retorno financeiro.

“A gente não sabia exercer a função de patrões, a Silvana acabava levando a produção nas costas, se desdobrando em várias para exercer diversas funções dentro da empresa, costurando, ensinando as funcionárias, transportando parte da produção que terceirizava, então, a gente trabalhava só para cobrir os custos e tinha mês que nem isso acontecia”, relembra Ricardo.

Era este o cenário da Colucci quando iniciou com o projeto ALI, do SEBRAE. Através do ALI, Silvana e Ricardo puderam aprender uma nova forma de administrar sua empresa, participaram de diversos cursos e palestras que os fizeram enxergar uma nova perspectiva para o negócio.

“Antes do projeto, a gente estava sem direção, caminhando no escuro, hoje posso dizer que sem



esse projeto já teríamos fechado as portas”, conta Ricardo, que no início era contra a entrada do projeto na Colucci por não acreditar que encontraria a solução para os problemas da empresa com as ideias propostas pelo agente do SEBRAE. Hoje, Ricardo não perde nenhum curso e procura se informar sobre toda oportunidade de capacitação para se reciclar e aprender novas formas de administrar o negócio.

A primeira mudança realizada foi no comando com os funcionários, um novo sistema de metas diárias foi estabelecido e, atualmente, a equipe de oito colaboradores trabalha focada no crescimento da empresa. “Nós seguimos uma instrução do SEBRAE e fizemos uma reunião com todos os funcionários e explicamos como a empresa funcionaria a partir daquele momento, então, só ficou trabalhando aqui quem realmente tinha interesse no crescimento da empresa. Eu considero essa a melhor dica que o SEBRAE nos deu”, declara Silvana.

Além disso, o layout da fábrica foi readequado para que os processos produtivos aconteçam de forma mais eficaz, refletindo em um aumento de 40% na produção. Por iniciativa da empreendedora, o layout foi alterado mais uma vez para um sistema de célu-

las de trabalho, “fiquei sabendo dessa empresa que trabalha dessa forma e tem um ótimo retorno financeiro, resolvi fazer uma visita, gostei do que aprendi lá e decidi implantar aqui na Colucci e está funcionando”, relata Silvana.

Novas mudanças na forma de organizar, planejar e gerenciar a empresa ainda estão sendo implantadas pelos empresários.

Mais que isso, hoje a Colucci é uma empresa na qual os proprietários mudaram totalmente a forma de pensar o negócio, “hoje temos uma atitude inovadora, hoje consigo planejar melhor todo o processo produtivo, consigo antecipar os possíveis problemas para minha empresa estar preparada para solucioná-los da melhor forma possível”, afirma Silvana.

O casal participou de diversas palestras e cursos de capacitação oferecidos pelo SEBRAE, que foram fundamentais para que eles adquirissem um pensamento inovador: Palestras nas áreas de Qualidade, Produção, Vitrine, Facção a Marca Própria; Workshop de Inovação; Cursos de Tendências, Aprender a Empreender; Seminário de Crédito; Clínicas Tecnológicas de Produção, de Finanças e de Planejamento e Readequação de Layout.

## ***Uma luz no fim do túnel***

As mudanças realizadas pelo projeto refletem inclusive na vida particular do casal que agora consegue passar um tempo de qualidade com os filhos pequenos por não precisarem viver fazendo hora extra no período noturno e aos sábados.

Ricardo deixa uma dica para empresários que estão passando pelas mesmas dificuldades que a Colucci enfrentava, “o importante é sempre estar à procura de novos conhecimentos, de alternativas para contornar os problemas, procurar ser inovador e não desistir na primeira dificuldade”.

As expectativas para o futuro da Colucci são as melhores possíveis. «Agora nós sabemos que podemos crescer que temos potencial e a qualidade exigida pelo mercado e a busca por inovação vai continuar para poder manter a empresa no caminho do crescimento, sei que a tarefa não é fácil, mas enxergo uma luz no fim do túnel», declara Silvana.

## ***Questões para discussão***

- Quais atitudes foram fundamentais para o crescimento da empresa?
- Identifique os principais desafios enfrentados pelos empresários.

## ***Referências***

*INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE):*

*[www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=411240)*

*<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/painel/painel.php?codmun=411240>*

*PREFEITURA MUNICIPAL DE JAPURÁ:*

*[www.japura.pr.gov.br/](http://www.japura.pr.gov.br/)*

*[http://pt.wikipedia.org/wiki/Japur%C3%A1\\_\(Paran%C3%A1\)](http://pt.wikipedia.org/wiki/Japur%C3%A1_(Paran%C3%A1))*

## O Hot Dog que é sucesso

(Marina Daros Massarollo - ALI)

O Hot Dog da Isaura, empresa que nasceu no ano 2000, em Francisco Beltrão, no Paraná para vender exclusivamente 'cachorro-quente', foi fundado pelo casal Isaura Ivete de Moraes Meira e Edmilson Teixeira Meira.

Isaura, até então, se dedicava às atividades do lar e fazia em casa, bolos e salgados para vender. Edmilson era vendedor de baterias. Em uma viagem ao Rio Grande do Sul, o casal conheceu a venda de lanches ambulante em um veículo e "de cara", os dois se apaixonaram pela ideia. Estava decidido. Seria o investimento da família. Escolheram então um veículo não muito grande, fácil de estacionar, pronto para o trabalho e que não demandasse de muita manutenção. Compraram um "towner" e voltaram para Francisco Beltrão.

Inicialmente, este veículo adaptado para a produção de lanches, ficava na Rua Tenente Camargo e diariamente a Isaura ia até a prefeitura pagar uma taxa de R\$ 12,00, obrigatória para a atividade de vendedora ambulante. Após 4 meses, o veículo mudou de lugar, para a Avenida Julio Assis Cavalheiro, onde permaneceu por mais 3 anos. Nesta época, existia apenas um concorrente forte na cidade.

A empresa era exclusivamente familiar. Quem ajudava Isaura era sua irmã Sandra, seus filhos e o marido Edmilson, nas horas em que não estava trabalhando como vendedor de baterias.

O dilema vivido era a falta de uma estrutura fixa, que permitisse um bom desenvolvimento do trabalho em condições adversas de clima, já que não havia toldos e a empresária enfrentava sol, chuva, temporal, falta de água encanada, problemas de energia e muitos outros. Não podia, por causa das dificuldades, deixar de atender a sua clientela, de maneira alguma.

### ***Francisco Beltrão - O coração do Sudoeste***

“Coração do Sudoeste”, assim denominado pela sua localização central na região, pela liderança econômica, política e populacional no Sudoeste do Paraná – o município de Francisco Beltrão começou como “Vila Marrecas”. Sua transformação em cidade foi rápida. Em menos de cinco anos do início do povoado, sem nunca ter sido distrito, a vila era elevada à condição de sede do município, através da Lei 790, de 14 de novembro de 1951.

Segundo estimativas do IBGE, em 2011, possuía uma população de 79.850 habitantes, sendo o maior município e também a maior cidade da Mesorregião do Sudoeste Paranaense. Sua economia é importante para a região por concentrar diversos tipos de serviços bancários, educacionais e médicos além de um amplo número de estabelecimentos comerciais. No



âmbito estadual sua indústria se destaca pela produção agroindustrial, têxtil e moveleira.

A economia beltronense é a segunda maior na mesorregião e a 20a do estado, com um PIB de R\$ 972.063.000,00, o que perfaz um PIB *per capita* de R\$ 12.311,30. Por ser o maior município da região, a cidade acaba concentrando a maior parte dos serviços e de comércio. As atividades econômicas que mais geram empregos são a indústria de produtos alimentícios, a indústria têxtil, o comércio varejista e a administração pública. Entre os anos de 2000 e 2007 o PIB do município apresentou uma expansão real de 43,62%, ou uma expansão geométrica anual de 5,30%, acima da média do estado e do país, no mesmo período. Como um dos resultados diretos do bom momento econômico, o emprego formal cresceu velozmente. Entre janeiro de 2000 e novembro de 2006, de acordo com dados do MTE/CAGED, foram gerados 7.657 novos empregos formais, um incremento significativo para uma população economicamente ativa estimada em 42 mil habitantes.

## **Visão de oportunidade e iniciativa**

Em meados do ano 2000 Isaura e Edmilson vislumbraram no “carrinho de cachorro-quente” uma

possibilidade de negócio, enquanto faziam um passeio em Três de Maio, no Rio Grande do Sul. Uma prima da Isaura já trabalhava com três *towners* e como percebeu o encantamento do casal pela atividade ofereceu um dos carrinhos para eles. O casal fez uma experiência de 15 dias, um teste de mercado, para ver como seria a aceitação da população de Francisco Beltrão. Passado este tempo, contentes com os resultados, fecharam o negócio. Como forma de pagamento eles entregaram o seu próprio carro e financiaram o restante do valor.

Edmilson tinha seu trabalho fixo. Por isso, Isaura, com a ajuda de sua irmã Sandra, colocou o carrinho para funcionar. No primeiro dia venderam 37 cachorros-quentes. Naquela época cada lanche era vendido por R\$ 0,75. Assim, o faturamento bruto mensal girava em torno de R\$750,00.

## ***De lanche em lanche, a freguesia se fazia***

O carrinho de cachorro-quente ficava à disposição dos clientes de segunda a segunda. Isaura e Sandra iniciavam o turno de trabalho às 14 horas e 30 minutos. Logo que saíam de casa com o carrinho montado, serviam lanches em algumas empresas da cidade até as 18 horas. A partir deste horário, se colocavam no ponto fixo para atender outros clientes.

No ano de 2003, Sandra, decidiu deixar Francisco Beltrão e buscar outros rumos. Isaura, precisando de ajuda, contratou a sua primeira funcionária, Magdali. Havia um porém, Isaura não podia registrá-la, pois estava como ambulante. Com a criação da Lei 3361/2007, de 25/06/07, do Código de Posturas de Francisco Beltrão, na sua seção II, referente ao comércio ambulante, a qual estabelecia que vendedores ambulantes não devessem permanecer todos os dias no mesmo local. Frente a isso, Isaura alugou um espaço na Avenida Júlio Assis Cavalheiro, como alternativa, podendo enquadrar sua empresa no Simples. Isso possibilitou o registro de funcionários.

Com o desenvolvimento da faculdade UNIPAR em um bairro da cidade, diariamente o carrinho era levado próximo à universidade na hora do intervalo e assim as vendas foram aumentando. Neste endereço, Isaura conquistou um novo público consumidor e de certa forma, fiel: os universitários.

Entre os anos de 2003 e 2007, Isaura teve um salto no seu faturamento. A aceitação de seus produtos superou as expectativas. O pão extramacio, os recheios cuidadosamente preparados com produtos de qualidade, o toque caseiro e o atendimento especial fizeram a diferença. Com isto, Isaura sentiu

a necessidade e viu oportunidade de abrir outro ponto de atendimento. Foi então que, em 2008, Edmilson encorajou-se e saiu do seu emprego. Passou a ajudar Isaura “pra valer”. Eles, percebendo que não havia necessidade de ficarem juntos em um mesmo ponto de venda, compraram o segundo *towner* e criaram mais um ponto fixo, na esquina da faculdade. A clientela universitária contribuiu significativamente para torná-lo concreto.

Inicialmente, a estrutura era de improviso. No terreno onde foi colocado o carrinho, fizeram um piso bruto e colocaram um toldo. Essa estrutura permaneceu assim por um ano e meio. O tempo foi passando e novas necessidades surgiam. Para atender melhor seus clientes, construíram banheiros e compraram um baú de caminhão para instalar uma cozinha. Mas já em 2010, não teve mais como esperar: levantaram paredes e criaram um ambiente fechado, mais confortável e adequado para os estudantes.

### ***Programa ALI e Hot Dog da Isaura - uma parceria de sucesso***

Novas oportunidades apareceram. Uma delas, em agosto de 2011. Os proprietários Isaura e Edmilson



aderiram ao Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), Programa do SEBRAE/PR.

Com o ingresso no projeto, os proprietários se sentiram motivados em fazer mudanças na empresa. Perceberam que era hora de gerar novidades. Fazer sempre as mesmas coisas traria sempre os mesmos resultados. O que mudar? - Era a grande pergunta.

Com a realização e posterior análise do diagnóstico do grau de inovação, foram recomendadas um conjunto de ações com a finalidade de aperfeiçoar processos e produtos, melhorar os resultados financeiros, administrativos e de gestão da empresa. As ações basearam-se principalmente em lançamento de novos produtos, redes de relacionamento, criação de novos canais de venda, fontes externas de conhecimento e marketing, sem deixar de focar na sustentabilidade da empresa.

### ***Hora da mudança***

Isaura e Edmilson buscaram sugestões dos clientes e através delas investiram no desenvolvimento de novos produtos que se tornaram sucesso entre o público consumidor. Aumentaram a diversidade de lanches, testaram novos produtos e criaram um diferencial na qualidade e no sabor de seus lanches: cachorro-quente com molho e contendo 17 itens.

Também passaram a oferecer sanduíches naturais, sendo que o cliente podia escolher o pão, o recheio principal, o acompanhamento e os complementos. Outra novidade foi o espetinho com padrão de ingredientes e tamanho. Uma variedade de salgados assados, cheeses, tortas doces, trufas e salada de frutas com sorvete passaram a fazer parte do menu. Inicialmente a empresa oferecia apenas os lanches fabricados pela equipe e terceirizados. Com a mudança, passou a oferecer produtos de conveniência, o que lhe proporcionou aumentar a lucratividade.

As melhorias não pararam por aí. Como um dos resultados da inovação era aumentar a competitividade da empresa, foi de fundamental importância que a empresa atendesse às necessidades dos clientes. Isto se fez através de uma caixa de sugestões e conversa informal com eles. A empresária Isaura identificou necessidades não atendidas, como máquina de cartão de crédito, geladeira específica para cerveja e tele-entrega, necessidades estas que foram atendidas, aumentando a satisfação do público consumidor.

A empresa identificou novos clientes para a venda dos produtos, um público com características diferentes dos habituais clientes (estudantes). Com as melhorias feitas na estrutura e o horário de atendimento diferenciado (passou a atender aos sábados e durante as férias da universidade) atraiu famílias e pessoas do

bairro. A implantação da tele-entrega fez com que a empresa passasse a atender toda a cidade.

Foi através das sugestões dos clientes, que a empresária também melhorou a estrutura física, como a construção de um deck com espaço natural. Fez a substituição de mesas, cadeiras, balcão de atendimento e trocou os utensílios de servir.

Para melhorar o relacionamento com os clientes, os empresários adotaram algumas medidas como cartão fidelidade. A cada dez lanches consumidos o cliente conquistava o direito de trocar o seu cartão por um lanche, e clientes aniversariantes recebiam lanche como cortesia.

Isaura e Edmilson foram além. Ofereceram ao seu público consumidor um ambiente onde eles pudessem desfrutar de uma programação completa de TV a cabo e internet wireless gratuita. Além do relacionamento informal, a empresa começou a usar o facebook - rede social de relacionamento e um site, que também passou a ser usado para fazer os pedidos.

As mudanças não pararam por aí. Alterações foram realizadas nos processos operacionais a fim de obter mais eficiência e qualidade nos produtos finais. A compra da matéria-prima foi reprogramada para manter um estoque semanal. Para melhorar



os produtos e padronizá-los, a pesagem de todos os ingredientes que eram utilizados nos lanches, passou a fazer parte dos processos. A terceirização de alguns produtos foi a alternativa encontrada para garantir a qualidade e padronização de alguns.

As mudanças envolveram também aspectos de responsabilidade social. Adequações foram feitas para atender à legislação ambiental. A separação do lixo (vidro, plástico, metal e papel, em latões devidamente identificados) passou a ser prática diária. Alguns resíduos, inclusive, foram destinados à venda, como oportunidade de aumentar a receita.

Pequenas ações que Isaura e Edmilson definiram, resultaram em grandes ganhos. A exemplo, o guardanapo, que antes era levado à mesa em um porta-guardanapos, passou a ser entregue embalado individualmente a fim de evitar o desperdício.

## ***Sozinhos, nem pensar!***

Tantas mudanças não poderiam acontecer sem o envolvimento de todos. Por isso, como prática, os empreendedores elaboraram um calendário de reuniões mensais com toda a equipe e implantação do quadro de distribuição de tarefas (QDT). O comprometimento da equipe foi significativo na implantação das mudanças.



Além disso, a empresária compreendeu que uma boa rede de relacionamento contribui para minimizar os riscos de fornecimento de produtos. Firmou parcerias importantes com quatro empresas diferentes, fornecedores de espetinhos, pães para os lanches, tortas doces e salgados assados. A troca de ideias com fornecedores e concorrentes tornou-se constante e próxima, seja de maneira pessoal ou por algum recurso como a internet, por exemplo.

## ***Foco em capacitação***

A empresa se redescobriu a partir das capacitações. Participou de inúmeros eventos promovidos pelo SEBRAE: Workshop de Inovação, Curso de Vendas, Seminário de Inovação e muitos outros. Além disto, utilizou o SEBRAETEC para desenvolvimento da logomarca e embalagens.

Tanta dedicação teve retorno. A empresária comentou com satisfação da evolução no faturamento em 500% e dos ganhos em produtividade. Grande parte do lucro foi reinvestida para aprimorar cada vez mais o estabelecimento.

A empresa renasceu. Os resultados das ações ficaram evidenciados na mensuração do grau de

inovação (T1), através da avaliação e observação de critérios de inovação em 13 dimensões.

O desenvolvimento das ações propostas possibilitou à empresa a diferenciação da concorrência, tornando-a mais competitiva. Além disso, possibilitou a aproximação do empresário com os clientes, o aumento das vendas e consequentemente, os resultados financeiros.

## **O sabor da novidade continua aguçado**

A empresa Hot Dog da Isaura foi um verdadeiro exemplo em inovação. Com a finalização do projeto, a empresária continuou monitorando as dimensões e praticando sistematicamente a gestão da inovação. As ideias continuaram a ser executadas, como o planejamento de design das novas embalagens – biodegradáveis – para os lanches e substituição de sacolas plásticas por sacos de papel.

Além disto, algumas ações futuras já foram determinadas. Entre elas está a construção de um deck externo com acesso para a rua, cobertura do pátio, transferência da cozinha para um espaço maior que já foi construído e a compra de um veículo *towner* novo.

As lições aprendidas, segundo os proprietários, seguramente são a importância da busca de

informações e formação de parcerias. A importância de promover a satisfação dos clientes, ouvir opiniões de profissionais, ser persistente e ousado e focar com intensidade na atividade principal e ter uma boa liderança.

## **Questões para discussão**

- Analisando a trajetória do casal Isaura e Edmilson, quais foram os seus fatores de sucesso? Quais seus pontos fortes?
- Como um empreendedor pode buscar novos conhecimentos para fortalecer o seu negócio?
- De acordo com a sua avaliação, o que mais ajudou os empresários a superarem as adversidades?
- Que conflitos podem surgir em uma empresa familiar e como lidar com esses conflitos?
- Qual a importância de uma empresa apresentar um diferencial para se manter no mercado? Quais podem ser esses diferenciais?

## **Referências**

Lei nº 3361/2007 - Código de Posturas. Disponível em: <<http://www.franciscobeltrao.pr.gov.br>>. Acesso em: 18 abr. 2012.  
Histórico do Município. Disponível em: <<http://www.franciscobeltrao.pr.gov.br>>. Acesso em: 19 abr. 2012.  
Francisco Beltrão. Disponível em: <<http://pt.wikipedia.org>>. Acesso em: 19 abr. 2012.

## **A Busca de novos horizontes, entre tintas e suor...**

(Natália Gomes Cortez – ALI)

Em meados de 1953, no noroeste paranaense nasceu a cidade de Cianorte, através do planejamento da Companhia Melhoramentos, do qual resultou seu nome (Cia - Companhia e Norte - norte do Paraná).

A economia de Cianorte se caracterizava pela dinâmica e prospéra cultura do café, mas em 1975, sofreu um grande declínio devido à geada que devastou e modificou para sempre o estado, até então responsável por 48% da produção cafeeira nacional, que caiu drasticamente para 0,1%. Para sobreviver à crise trazida pela Geada Negra, os cianortenses iniciaram o processo de industrialização da região, firmando-se entre o setor têxtil, e assim, buscando novas alternativas.

A 730 km de São Paulo, e considerada a Capital Nacional do Vestuário e o segundo maior Polo Atacadista do Brasil, a moda é hoje o maior propulsor da economia de Cianorte, com mais de 600 grifes, se tornou referência também por produzir 20% de todo o jeans comercializado no país, o que significa cerca de 12 milhões de peças por mês. O setor emprega hoje cerca de 60% da população hoje estimada em 70 mil habitantes, a cidade também esbanja beleza em suas ruas largas e arborizadas, o que se deve ao seu planejamento inicial.

Quando uma cidade prospera, todos os ramos crescem com ela, e por isso, o paulistano Paulo Roberto Simplício Junior, mudou-se em 2002, através da necessidade de sua empregadora, na época uma empresa na área de internet, tinha de aumentar o capital humano em sua sede de Cianorte. Aos 21 anos, Paulo deixou a cidade grande, certo que poderia dar uma grande chance para sua carreira e seus sonhos.

### ***... o caminho pode parecer distante...***

A Expovest é a maior feira de pronta-entrega do país, realizada em duas edições semestrais para o lançamento das coleções de moda, recebe cerca de 35mil visitantes de todo o Brasil e também de países do Mercosul a cada edição. Comercializando em média, 1 milhão de peças a cada edição e atraindo turistas, que além de compras, aproveitam o clima ameno no sul do país.

Feliz com as mudanças, já com 23 anos, Paulo conheceu Priscila, e em 2006, se casaram. No ano seguinte, tiveram o filho Heron que trouxe alegrias e também muitas outras responsabilidades. Sentindo a necessidade de novas perspectivas, certo do crescimento do setor têxtil, ele foi trabalhar na *Estamparia Vision Art*, desenvolvendo desenhos de estampas personalizadas para diversas marcas.

Em 2007, o novo trabalho despertava nele muito entusiasmo e dedicação, foi assim que em apenas um ano, Paulo, passou de desenvolvedor para o responsável pelo atendimento aos clientes e fornecedores, possibilitando-o assim conhecer o mercado, os empresários e a todos os processos da estamparia, pois precisava saber como era feito o produto que venderia aos confeccionistas e o que de melhor compraria dos seus fornecedores.

A estamparia crescia junto com o mercado e a demanda era grande, havia muita oferta de serviço para as poucas empresas do setor. Contudo, o proprietário que também possuía uma confecção, enfrentava dificuldades em administrar os dois negócios, sempre dando maior atenção ao último, o que fez com que colocasse a venda a estamparia.

Ao saber da oportunidade, Paulo que conhecia bem a empresa, analisando o mercado e a oportunidade, concluiu que o problema da estamparia era realmente a falta de alguém que gerenciasse a empresa, pois era claro o excesso de funcionários e os desperdícios de matéria prima. E então, viu uma grande chance para fazer o que realmente gostava, sendo dono do seu próprio negócio, e ainda, aumentando a renda da família que havia crescido.



Parecia um sonho senão fosse à falta de capital suficiente para comprar a empresa, por isso, decidiu convidar seu cunhado Paulo Roberto Nishiyama (Advogado) e seu sogro Roberto Heizi Nishiyama (Comerciante) para entrarem em sociedade. Para provar a grande oportunidade que vislumbrava, Paulo explicou ao cunhado e ao sogro sobre as necessidades da empresa e o que poderia ser feito. Ele aceitou, e em janeiro de 2008, começaram com muita garra e esperança no seu próprio negócio.

A estamparia já tinha alta produção e uma boa carteira de clientes, assim só precisavam suprir o serviço das confecções e manter a produção, mas, com a grande demanda de estampas, muitos estampadores saíram de seus empregos para também montarem suas próprias empresas. O resultando foi um salto de cerca de 10 para 40 estamparias no mesmo ano, aumentando a concorrência acirrada que se tornou desleal em poucos meses, pois, quase sem recursos para administrar eficientemente uma empresa, muitos despencaram o preço ofertado para garantir a produção. Assim, em seu primeiro ano à frente dos negócios, Paulo ainda conseguiu vender bem, mas não conseguiu chegar próximo das expectativas para aquele ano.

### *... mas para quem sonha, a vida guarda muitas surpresas...*

No final de 2008, a crise mundial abalou os Estados Unidos e Europa, trazendo rumores e muita ansiedade para o país. Embalado pelas novas ondas e aproveitando a busca por preço cada vez menor, o mercado chinês invadiu não só o Hemisfério Norte, mas também o Brasil, afetando principalmente o ramo têxtil – era o início de uma grande mudança no setor.

Grandes confecções do Brasil todo podiam obter peças por valores muito baixos, causando diminuição do número de lojistas que se deslocavam até Cianorte, diminuindo gradativamente a produção das confecções locais. Em 2009, a situação agravou-se pela chegada da gripe suína, amedrontando a população mundial através do vírus H1N1 – ocorrendo o óbito do paciente em questão de dias ou horas – levou a um número decrescente de compradores ao Polo.

Com tantas mudanças, muitas empresas do setor se viram obrigadas a fechar as portas, e Paulo, que até então relutava em divulgar seu negócio por medo de não conseguir atender novos clientes, viu

que precisaria fazer algo para não fechar, pois as diferentes técnicas de estampas, a alta qualidade, nem a exclusividade oferecida eram mais suficientes para manter a rentabilidade do seu negócio.

Em meados de 2010, com os números caindo, o APL (Arranjo Produtivo Local) e o Sinveste (Sindicato das Indústrias do Vestuário de Cianorte) decidiram tomar uma iniciativa para movimentar o setor, e juntamente com o SEBRAE/PR, reuniram os empresários, a fim de juntos encontrarem soluções para amenizar a crise.

Na reunião discutiram sobre os baixos preços aplicados e cogitaram a hipótese de estabelecerem preços que fossem próximos da realidade de todas as empresas. Contudo, a ação que se concretizou veio de um novo projeto do SEBRAE, o PROJETO ALI (Agentes Locais de Inovação), que através do acompanhamento gratuito por um técnico formado, o auxiliaria por dois anos a tomar decisões mais assertivas, apontando suas necessidades e de sua empresa.

Em momentos difíceis tudo que se enxerga aparenta ser cinzento. A falta de produção acarretou em dificuldades financeiras. “Tudo que eu procurava era





resolver os problemas dos clientes daqui, não conseguia pensar além disso”, conta ele. Porém, após o diagnóstico feito e recebido um plano com as ações que precisava realizar, as coisas pareciam mudar. Sentiu que precisava fazer mais pelo seu negócio.

Paulo não sabia por onde começar, pois as ações eram várias, por isso valeu-se de um DVD recebido pela Agente, o “Aprender e Empreender – Têxtil e Confecção”, e notou que as dificuldades apresentadas eram as mesmas que ele estava enfrentando. Como os colaboradores estavam ociosos pela baixa produtividade, e certo de que reuniões não mudariam muito a situação, reuniu-os em frente a uma televisão da fábrica e passou o primeiro capítulo, fez observações sobre os problemas enfrentados e explicou a realidade das empresas.

Os colaboradores de Paulo questionaram, promovendo debates sobre tantas novidades, levando-o diariamente a reuni-los em frente à televisão e dividindo suas dificuldades, pedindo para que eles compartilhassem sugestões para melhorarem a empresa. Assim, conquistou o respeito e colaboração geral dos funcionários que depois disso traziam com frequência novas ideias. “Os funcionários só conseguem ver que a empresa está ganhando, e querem



ganhar mais. Contas, problemas com cliente, fornecedor que não entrega na data, isso não está do dia a dia deles. Eles conseguiram ver que a empresa tem problemas que vão além da produção. Eles conquistaram outra visão e o trabalho e o comprometimento aumentaram a olhos vistos!”.

Diante da realidade do setor, o empresário notou que cerca de 40% dos seus clientes haviam fechado e percebeu que precisava fazer muito mais para manter a empresa funcionando. Ele fez novos cursos em finanças para melhorar seus controles e descobriu que precisava coletar mais dados para formar o seu preço de venda, o que garantiria uma boa negociação do seu produto, sabendo exatamente quanto ganharia. Animado, buscou melhorar o chão de fábrica através de clínicas tecnológicas e do 5 sensos, conseguiu padronizar seus processos e também tornar o ambiente de trabalho mais organizado.

Com tantas mudanças, Paulo decidiu resgatar as reuniões com as outras estamparias, e também convidou o setor do bordado industrial - prestadores de serviço que também dependiam do confeccionista. Com a orientação da AGENTE, as reuniões semanais despertaram a necessidade de conhecer polos onde as associações funcionavam bem, descobriram a

possibilidade de fazerem parcerias rentáveis e negócios que até então pareciam tão longe, como as licitações através do *Fomenta*.

"Antes eu me preocupava e não aceitava em levar meu trabalho para outra estamparia, por que pensava que eles poderiam não fazer bem feito, copiar ou tirar meu cliente", mas percebeu que essas parcerias podiam ser possíveis, e através delas ofereceu várias outras técnicas que não tinha possibilidade de implantar, pois, algumas são muito caras e outras exigem um espaço muito amplo. "Conhecer outras associações abriu minha mente, e hoje posso atender todas as necessidades do meu cliente, talvez não ganhe em uma produção, mas mantendo meu cliente satisfeito, pois em tempos de mercado tão instável, não é seguro fazer grandiosos investimentos".

### ***... e aprendemos que para vencer, não podemos desistir!***

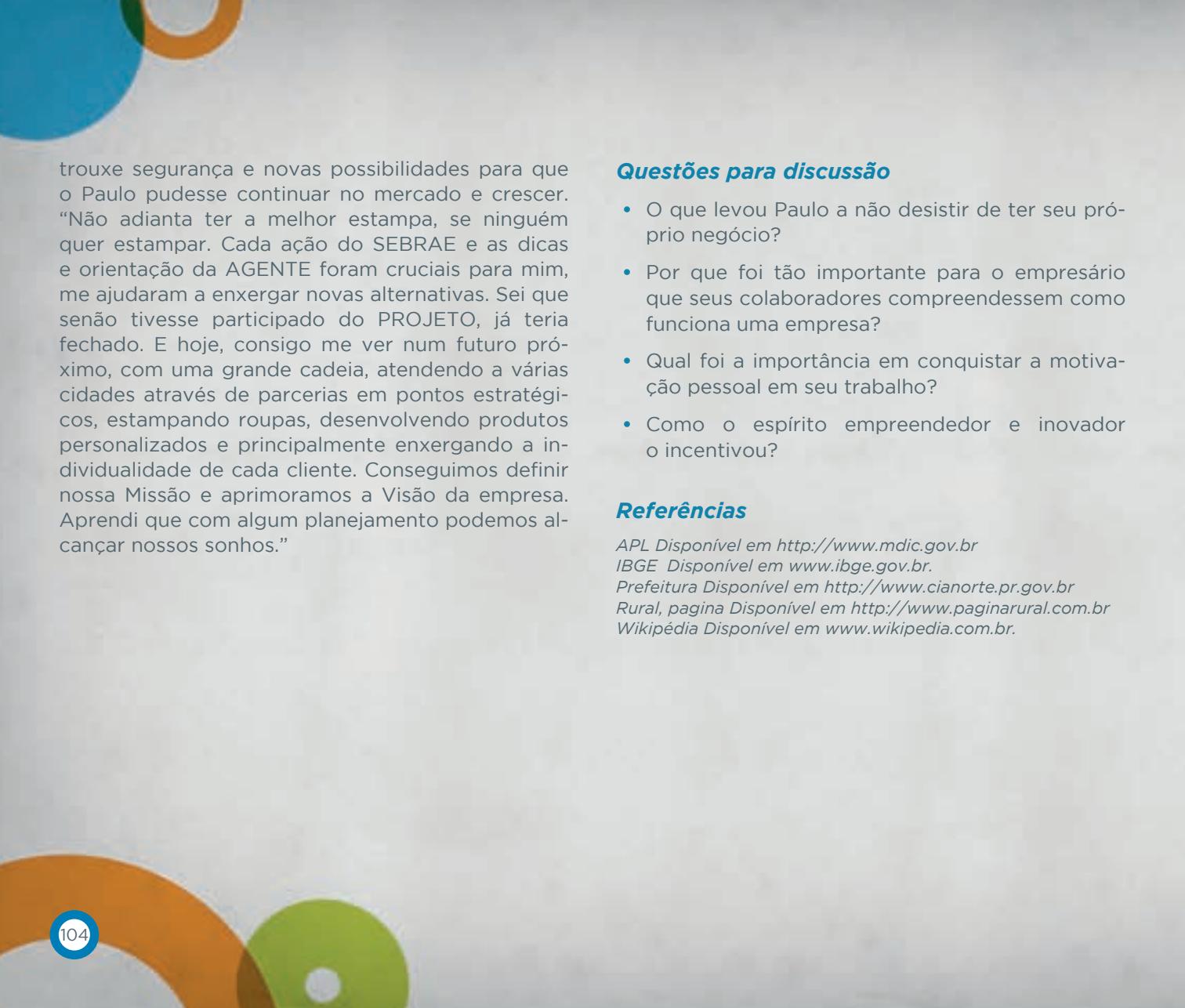
No final de 2011, ele foi convidado a participar do *EMPRETEC*, e notou que ainda tinha muito mais para aprender. "Fazer o *EMPRETEC* foi como juntar tudo o que eu havia aprendido até então, e ser levado a praticar inovações. Antes eu via tudo muito distante, eu queria fazer a melhor estampa, hoje quero

fazer tudo, e tudo bem feito. Tenho motivação pessoal, quero ser cada vez mais empreendedor, e estou seguro para tudo isso!"

Segundo dados do IBGE, com 21,48%, Cianorte é a 17a cidade com maior crescimento populacional do Paraná, e diante desse número tão convidativo e ainda motivado com a chegada de sua segunda filha Heloah, Paulo e seus sócios decidiram aumentar seu mix de produto investindo em máquinas de estampar brindes, expandindo o negócio também com e-commerce ([www.visionartestamparia.com.br](http://www.visionartestamparia.com.br)).

"As confecções seguem a moda, tendo períodos de oscilação devido às coleções, e eu precisava de uma alternativa para sobreviver nesses períodos. Em janeiro e fevereiro todos estão de férias ou a produção está parada, porque se a confecção está ruim, a estamparia também está ruim. Os brindes não tem essa oscilação, posso buscar trabalho em qualquer outro ramo". Entre caixinhas, almofadas, canecas, Paulo continua formando parcerias para fabricar cada vez mais opções para o seu mais novo negócio.

O planejamento mais detalhado, os olhos abertos para as oportunidades do mercado, percepção mais aguçada e empreendedorismo crescente,



trouxe segurança e novas possibilidades para que o Paulo pudesse continuar no mercado e crescer. "Não adianta ter a melhor estampa, se ninguém quer estampar. Cada ação do SEBRAE e as dicas e orientação da AGENTE foram cruciais para mim, me ajudaram a enxergar novas alternativas. Sei que senão tivesse participado do PROJETO, já teria fechado. E hoje, consigo me ver num futuro próximo, com uma grande cadeia, atendendo a várias cidades através de parcerias em pontos estratégicos, estampando roupas, desenvolvendo produtos personalizados e principalmente enxergando a individualidade de cada cliente. Conseguimos definir nossa Missão e aprimoramos a Visão da empresa. Aprendi que com algum planejamento podemos alcançar nossos sonhos."

## **Questões para discussão**

- O que levou Paulo a não desistir de ter seu próprio negócio?
- Por que foi tão importante para o empresário que seus colaboradores compreendessem como funciona uma empresa?
- Qual foi a importância em conquistar a motivação pessoal em seu trabalho?
- Como o espírito empreendedor e inovador o incentivou?

## **Referências**

APL Disponível em <http://www.mdic.gov.br>

IBGE Disponível em [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br).

Prefeitura Disponível em <http://www.cianorte.pr.gov.br>

Rural, pagina Disponível em <http://www.paginarural.com.br>

Wikipédia Disponível em [www.wikipedia.com.br](http://www.wikipedia.com.br).

## Apiário Modelo

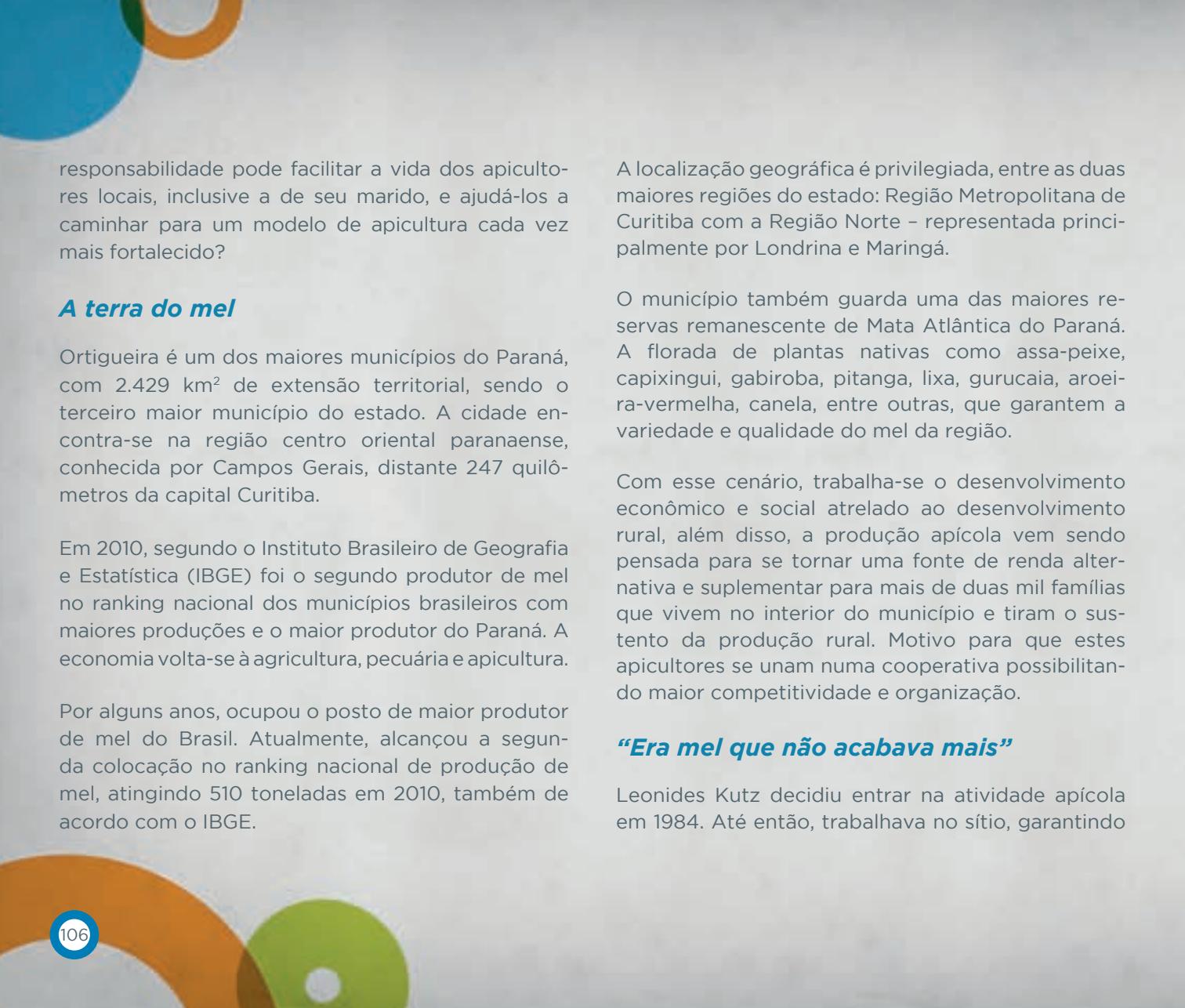
(Pablo Gomes Martinez - ALI)

Leonides Kutz e Ana Mozuski Kuts investem com determinação na apicultura desde 1984. Antes de começar a investir neste negócio promissor, Leonides trabalhava no sítio, tirando o sustento da família, e sua esposa, Ana Mozuski Kutz, trabalhava como empregada doméstica.

A iniciativa de investir na apicultura veio do desejo de aumentar a renda familiar. Leonides observou que havia outros produtores lucrando com a produção de mel e que Ortigueira tinha as condições climáticas e ambientais favoráveis para que o negócio desse certo. Além disso, o município já ocupava o posto de um dos maiores produtores de mel no país, sendo que hoje ocupa o segundo lugar no ranking nacional.

Aos poucos, o apicultor foi crescendo e se tornou um dos maiores produtores de mel da região, chegando a produzir 40 mil quilos do produto em 2010, uma das melhores marcas atingidas pela família nos últimos anos.

Hoje, a esposa do apicultor, Ana Mozuski, além de levar uma vida dedicada à apicultura, tornou-se a presidente da Associação dos Produtores Ortigueirenses de Mel. Dona Ana, como é conhecida, entrou no negócio junto com o marido e preocupa-se em garantir novas conquistas para melhorar a cada dia o ramo do negócio no município. Como Ana, com toda esta



responsabilidade pode facilitar a vida dos apicultores locais, inclusive a de seu marido, e ajudá-los a caminhar para um modelo de apicultura cada vez mais fortalecido?

### **A terra do mel**

Ortigueira é um dos maiores municípios do Paraná, com 2.429 km<sup>2</sup> de extensão territorial, sendo o terceiro maior município do estado. A cidade encontra-se na região centro oriental paranaense, conhecida por Campos Gerais, distante 247 quilômetros da capital Curitiba.

Em 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) foi o segundo produtor de mel no ranking nacional dos municípios brasileiros com maiores produções e o maior produtor do Paraná. A economia volta-se à agricultura, pecuária e apicultura.

Por alguns anos, ocupou o posto de maior produtor de mel do Brasil. Atualmente, alcançou a segunda colocação no ranking nacional de produção de mel, atingindo 510 toneladas em 2010, também de acordo com o IBGE.

A localização geográfica é privilegiada, entre as duas maiores regiões do estado: Região Metropolitana de Curitiba com a Região Norte – representada principalmente por Londrina e Maringá.

O município também guarda uma das maiores reservas remanescente de Mata Atlântica do Paraná. A florada de plantas nativas como assa-peixe, capixingui, gabiroba, pitanga, lixa, gurucaia, aroeira-vermelha, canela, entre outras, que garantem a variedade e qualidade do mel da região.

Com esse cenário, trabalha-se o desenvolvimento econômico e social atrelado ao desenvolvimento rural, além disso, a produção apícola vem sendo pensada para se tornar uma fonte de renda alternativa e suplementar para mais de duas mil famílias que vivem no interior do município e tiram o sustento da produção rural. Motivo para que estes apicultores se unam numa cooperativa possibilitando maior competitividade e organização.

### ***“Era mel que não acabava mais”***

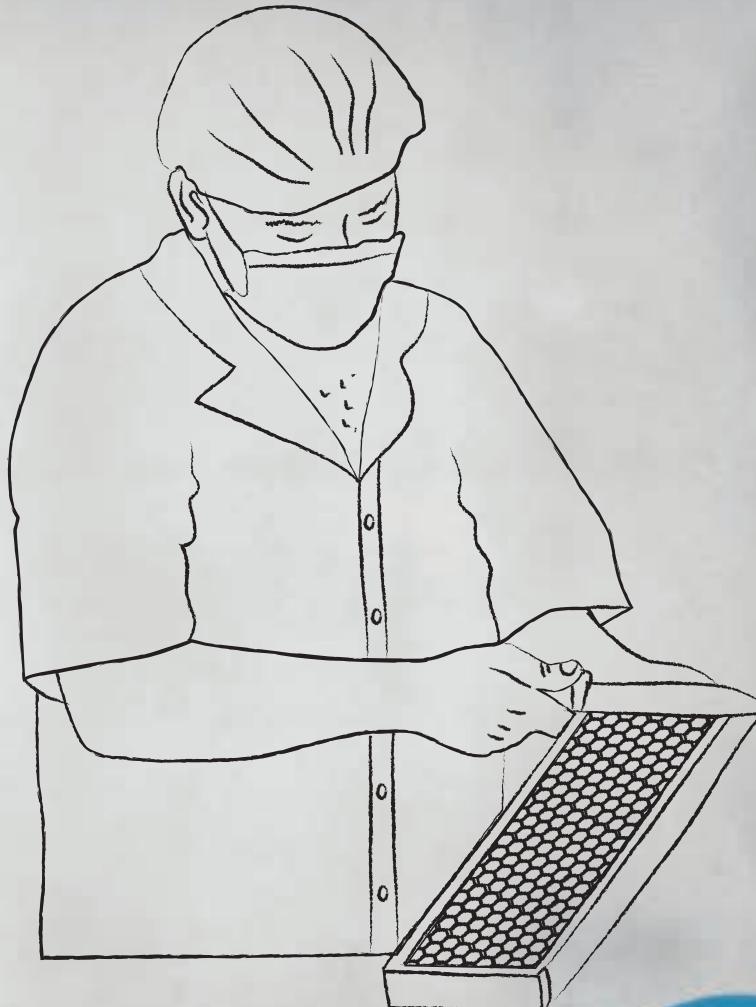
Leonides Kutz decidiu entrar na atividade apícola em 1984. Até então, trabalhava no sítio, garantindo

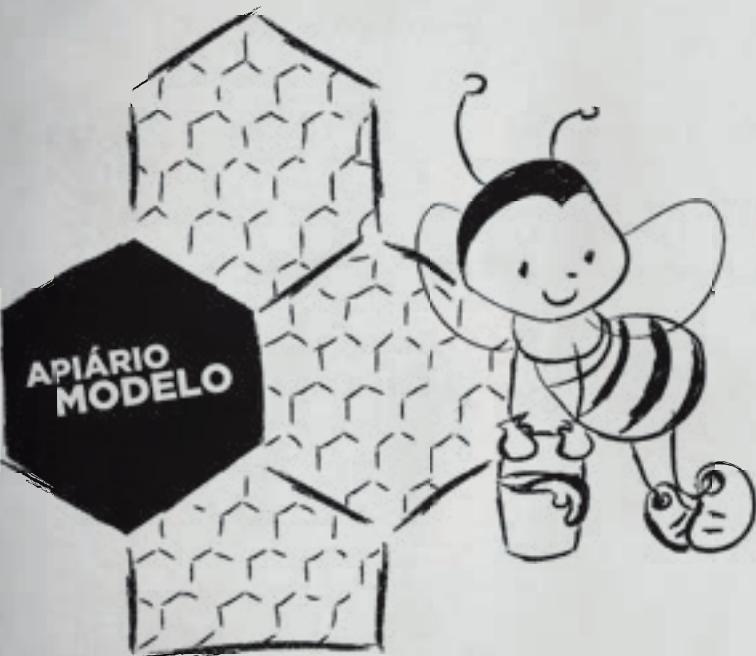
o sustento da família. A mulher, Ana Mozuski, trabalhava como empregada doméstica.

Mas, entrar em um negócio totalmente novo não seria assim tão simples e buscar conhecimento técnico se fazia necessário. Mas, Leonides contou com uma ajuda muito especial, o experiente apicultor Tadeu Kalçowiski, um dos maiores da região, da história de Ortigueira, conta com muito orgulho. Ele teve a disponibilidade de dar toda a assistência, compreensão, ensinando tudo que sabia.

Com quase 3 mil caixas de abelha, Tadeu é considerado um dos pioneiros na apicultura local, tanto que no início, Leonides chegou a trabalhar de graça para Tadeu, porque possuía realmente o desejo de aprender a atividade. Para isso, trabalhava o dia todo em suas atividades no sítio e, à noite, ia aprender a lidar com as abelhas na propriedade de Tadeu.

Ainda enquanto aprendia sobre a apicultura, Leonides procurou o Banco do Brasil em Telêmaco Borba, já que em Ortigueira não havia uma agência da rede bancária ainda. Fez um financiamento e, com o valor do empréstimo, comprou 50 caixas de abelha. Não foi difícil conseguir o financiamento, mas pagá-lo não seria assim, tão fácil.





Tadeu se manteve ajudando Leonides, fornecendo transporte das caixas para pegar enxame e outras caronas quando necessário, já que o novo apicultor ainda não possuía carro. Até mesmo novas caixas de abelha Tadeu chegou a pagar para que o negócio de Leonides progredisse com sucesso.

A produção do apiário de Leonides começou bem e sua vontade era de melhorar a cada dia, para dedicar-se exclusivamente à apicultura. Logo nos primeiros anos, era possível extrair até 150 latas de mel, o equivalente a 3.750 quilos. "No começo dava muito mel, era mel que não acabava mais. Dava pra tirar até cem quilos por caixa", conta o apicultor.

Mas, as dificuldades foram aparecendo. A segunda parcela daquele primeiro empréstimo não pôde ser paga por Leonides, que acabou emprestando o dinheiro da esposa para pagar. A mudança de clima a cada ano também foi um grande desafio, pois havia anos em que não dava mel, devido às condições climáticas desfavoráveis. Tudo o que ia acontecendo era um forte aprendizado.

### **O crescimento**

Aos poucos, Leonides aprendeu a lidar com a instabilidade do tempo e a administrar melhor seu

negócio, que começou a deslanchar. A produção aumentava a cada ano e as aspirações do produtor começaram a dar certo. Já era possível lucrar com a apicultura uma média de R\$ 800,00 por mês.

Também aos poucos, o produtor pagou o financiamento e depois de muitas dificuldades no caminho, tornou-se um apicultor de referência na cidade. No começo, eram cerca de 1,5 mil quilos de produção, que passaram a 97 mil quilos em 2004.

Neste mesmo ano, Leonides conseguiu investir em uma Unidade de Beneficiamento de mel, transformando seu negócio no Apiário Modelo. Também foi o ano em que conseguiu a certificação SIF/ER, que permite a exportação do produto para vários países, incluindo a União Europeia, que é mais exigente. O Apiário Modelo foi o segundo no Paraná a obter o SIF/ER.

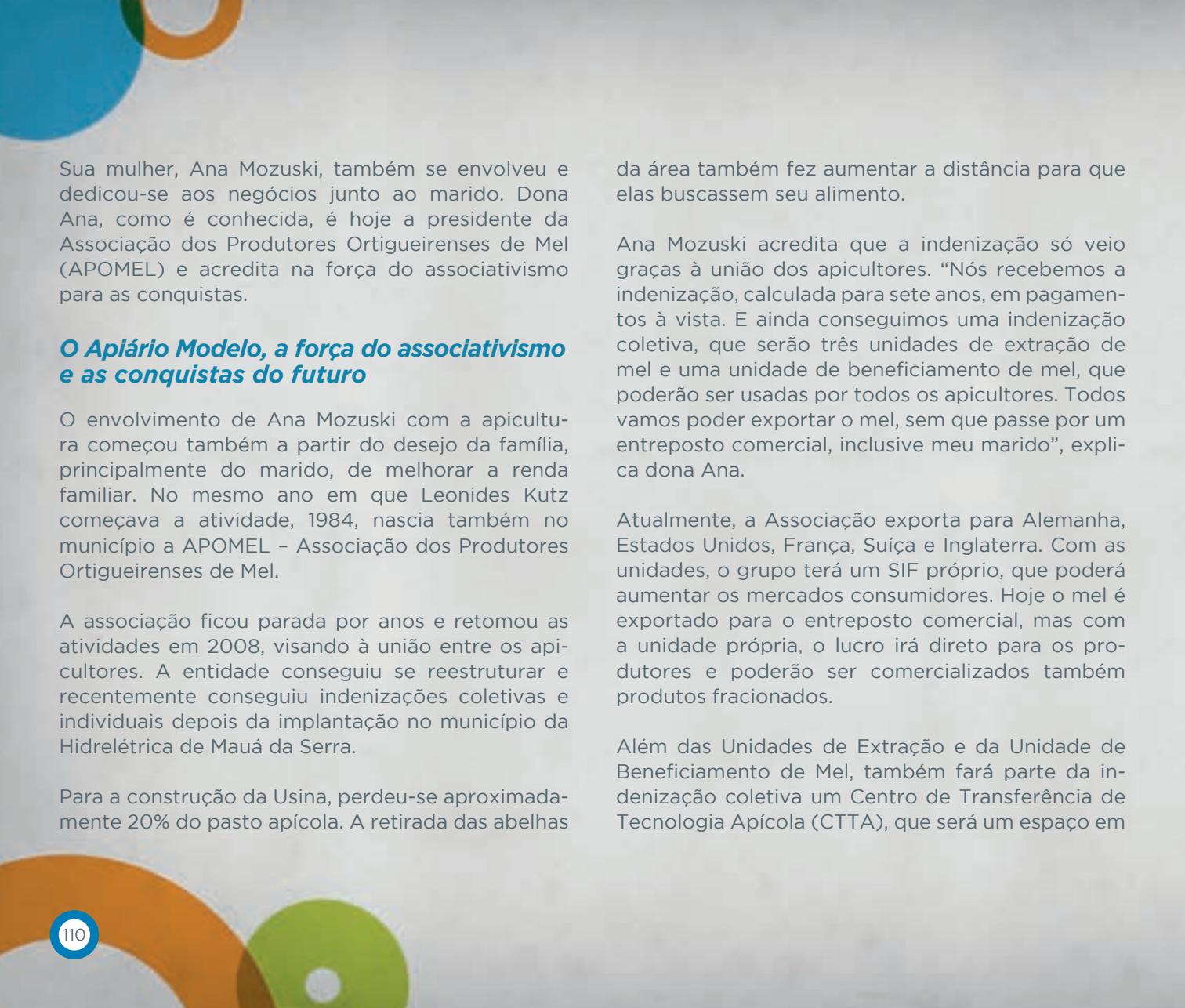
O apicultor aprendeu que, com as alterações no clima a cada ano, poderia ter resultados ótimos ou também péssimos. Nos últimos dez anos, a chuva castigou a produção da apicultura local por pelo menos duas vezes.

"A gente foi aprendendo a poupar, a investir no negócio, a acompanhar a mudança de preço do

produto e acompanhar as mudanças no tempo. Pode ter ano em que praticamente não vamos colher mel, mas hoje conseguimos nos preparar para problemas como esse", conta.

Com o processamento do produto na unidade de beneficiamento de mel que adquiriu, Leonides conseguiu um grande cliente no Brasil, a empresa Breyer & Cia Ltda, de União da Vitória. A empresa absorve a maior parte da produção do mel orgânico, que hoje representa a produção proveniente de mil caixas de abelhas na propriedade, o equivalente a uma média de 60 mil quilos anuais do produto, quando a produção está em alta.

Leonides tornou-se assim um dos maiores produtores de mel da região. Possui hoje cerca de 2,2 mil colmeias enxameadas. Hoje, luta com os demais apicultores da cidade por novas conquistas na apicultura local. Os dois filhos do casal, Cléber e Henrique, aprenderam a atividade e hoje ajudam o pai em todo o processo da produção de mel, garantindo a continuidade da atividade na família. Na temporada de colheita do mel, Leonides também conta com a ajuda de terceiros, que contrata por um período determinado.



Sua mulher, Ana Mozuski, também se envolveu e dedicou-se aos negócios junto ao marido. Dona Ana, como é conhecida, é hoje a presidente da Associação dos Produtores Ortigueirenses de Mel (APOMEL) e acredita na força do associativismo para as conquistas.

### ***O Apiário Modelo, a força do associativismo e as conquistas do futuro***

O envolvimento de Ana Mozuski com a apicultura começou também a partir do desejo da família, principalmente do marido, de melhorar a renda familiar. No mesmo ano em que Leonides Kutz começava a atividade, 1984, nascia também no município a APOMEL – Associação dos Produtores Ortigueirenses de Mel.

A associação ficou parada por anos e retomou as atividades em 2008, visando à união entre os apicultores. A entidade conseguiu se reestruturar e recentemente conseguiu indenizações coletivas e individuais depois da implantação no município da Hidrelétrica de Mauá da Serra.

Para a construção da Usina, perdeu-se aproximadamente 20% do pasto apícola. A retirada das abelhas

da área também fez aumentar a distância para que elas buscassem seu alimento.

Ana Mozuski acredita que a indenização só veio graças à união dos apicultores. “Nós recebemos a indenização, calculada para sete anos, em pagamentos à vista. E ainda conseguimos uma indenização coletiva, que serão três unidades de extração de mel e uma unidade de beneficiamento de mel, que poderão ser usadas por todos os apicultores. Todos vamos poder exportar o mel, sem que passe por um entreposto comercial, inclusive meu marido”, explica dona Ana.

Atualmente, a Associação exporta para Alemanha, Estados Unidos, França, Suíça e Inglaterra. Com as unidades, o grupo terá um SIF próprio, que poderá aumentar os mercados consumidores. Hoje o mel é exportado para o entreposto comercial, mas com a unidade própria, o lucro irá direto para os produtores e poderão ser comercializados também produtos fracionados.

Além das Unidades de Extração e da Unidade de Beneficiamento de Mel, também fará parte da indenização coletiva um Centro de Transferência de Tecnologia Apícola (CTTA), que será um espaço em

que pesquisas acadêmicas sobre a qualidade do mel do município poderão contribuir para o aperfeiçoamento da prática. Hoje, pesquisas da UTFPR e IAPAR já comprovam a qualidade do mel do município.

Os apicultores também poderão realizar cursos no local, aperfeiçoando a técnica, além de ser um espaço para produtores que querem começar com a atividade, aprenderem os primeiros passos.

Assim como na produção de Leonides Kutz, o mel da região possui como uma de suas características a cor clara e um sabor diferenciado, devido à floração de plantas nativas da mata atlântica, como o assa-peixe e o capixingui.

Outra conquista da APOMEL, que poderá melhorar a vida de Leonides e dos apicultores locais, será a obtenção da Indicação Geográfica – IG, concedida pelo Instituto Nacional de Propriedade Industrial - INPI. A IG resultará na valorização da produção local e na garantia da procedência do mel.

Ao registrar uma região como característica de determinado produto, o INPI reconhece a capacidade de produção local de maneira específica e única, concedendo exclusividade à mercadoria. A certifi-

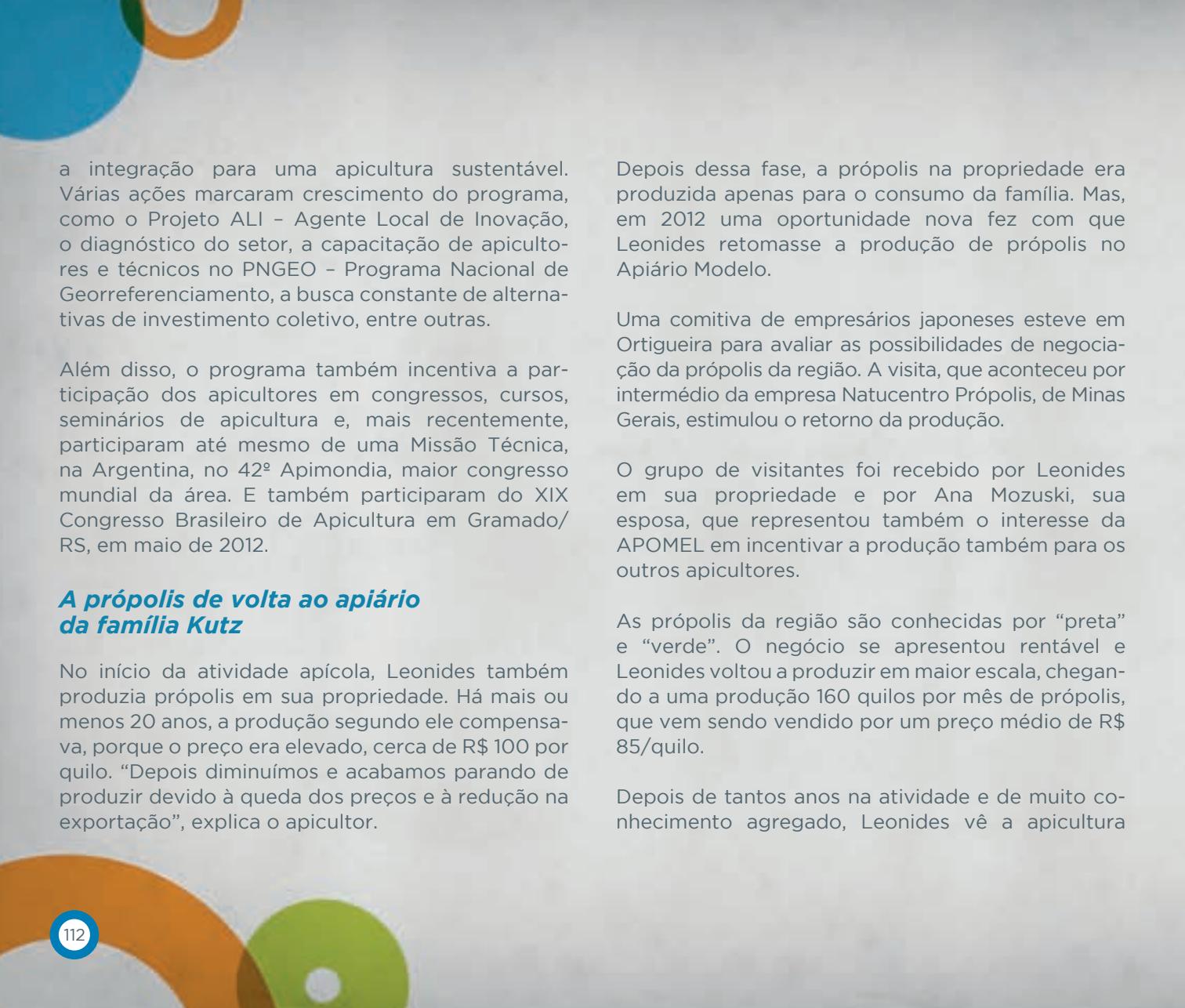
cação refletirá no aumento do valor agregado do produto e abrirá novos mercados, melhorando a renda dos produtores.

### **O apoio do SEBRAE e o APIS**

Na propriedade de Leonides, o SEBRAE é um parceiro, como ele conta. “O SEBRAE vem, ajuda, traz cursos, quer sempre nos ver empreendendo mais, crescendo cada dia. É bom tanto pra quem já está há bastante tempo como pra quem está começando. Aqui eles me ensinam coisas novas e eu também ensino pra eles, é uma troca. O conhecimento que às vezes eu tenho, eles repassam pra outros apicultores e assim, a gente vai crescendo juntos”, diz Leonides.

O SEBRAE atua na apicultura de Ortigueira por meio do Programa APIS, uma parceria entre Prefeitura Municipal, Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural (Emater), SEBRAE, APOMEL e mais recentemente, o Consórcio Energético Cruzeiro do Sul, pela Usina Hidrelétrica de Mauá, construída no município.

O programa tem como objetivo estimular o desenvolvimento da apicultura local, promovendo



a integração para uma apicultura sustentável. Várias ações marcaram crescimento do programa, como o Projeto ALI - Agente Local de Inovação, o diagnóstico do setor, a capacitação de apicultores e técnicos no PNGEO – Programa Nacional de Georreferenciamento, a busca constante de alternativas de investimento coletivo, entre outras.

Além disso, o programa também incentiva a participação dos apicultores em congressos, cursos, seminários de apicultura e, mais recentemente, participaram até mesmo de uma Missão Técnica, na Argentina, no 42º Apimondia, maior congresso mundial da área. E também participaram do XIX Congresso Brasileiro de Apicultura em Gramado/RS, em maio de 2012.

## ***A própolis de volta ao apiário da família Kutz***

No início da atividade apícola, Leonides também produzia própolis em sua propriedade. Há mais ou menos 20 anos, a produção segundo ele compensava, porque o preço era elevado, cerca de R\$ 100 por quilo. “Depois diminuímos e acabamos parando de produzir devido à queda dos preços e à redução na exportação”, explica o apicultor.

Depois dessa fase, a própolis na propriedade era produzida apenas para o consumo da família. Mas, em 2012 uma oportunidade nova fez com que Leonides retomasse a produção de própolis no Apiário Modelo.

Uma comitiva de empresários japoneses esteve em Ortigueira para avaliar as possibilidades de negociação da própolis da região. A visita, que aconteceu por intermédio da empresa Natucenro Própolis, de Minas Gerais, estimulou o retorno da produção.

O grupo de visitantes foi recebido por Leonides em sua propriedade e por Ana Mozuski, sua esposa, que representou também o interesse da APOMEL em incentivar a produção também para os outros apicultores.

As própolis da região são conhecidas por “preta” e “verde”. O negócio se apresentou rentável e Leonides voltou a produzir em maior escala, chegando a uma produção 160 quilos por mês de própolis, que vem sendo vendido por um preço médio de R\$ 85/quilo.

Depois de tantos anos na atividade e de muito conhecimento agregado, Leonides vê a apicultura

como algo que não deve ser apenas um complemento da renda, mas sim um negócio promissor para quem quer crescer no campo. “A gente aqui depende da apicultura, temos apoio e tudo mais. Essa aqui é a nossa vida, se tirar a apicultura nós não somos nada”, relata.

### **Questões para discussão**

- Quais foram as características marcantes e decisivas que fizeram o produtor expandir sua produção?
- Quais as vantagens que o produtor tem com a Certificação SIF/ER?

- Quais benefícios os apicultores terão com a construção de uma Unidade de Beneficiamento de Mel (UBM) e três Unidades Extratoras de Mel (UEM)?
- Qual a vantagem de se ter um programa de fomento a apicultura no município de Ortigueira?

### **Referências**

<http://portal.ortigueira.pr.gov.br/>  
*Entrevista com produtor - Leonides Kutz*  
*Entrevista com presidente da APOMEL - Ana Mozuski Kutz*

## **Turismo é servir com alegria**

(Priscila Mantovani Ferreira – ALI)

Nos anos de 1990 a cidade de Foz do Iguaçu no Paraná, recebia um grande fluxo de *sacoleiros* (como são conhecidas as pessoas que compram em grande quantidade no Paraguai para revender no Brasil), que atravessavam a Ponte da Amizade apenas para comprar em significativas quantidades, para após, pernoitar em Foz do Iguaçu. Essas pessoas sobreviviam na informalidade cometendo práticas de seus “comércios” paralelos, sem a obrigatoriedade de pagamentos de tributos, concorrendo não somente com os empresários locais, como a nível nacional, eis que o município recebia “turistas sacoleiros” do Brasil todo.

Até a metade dos anos 90, este alto fluxo de turistas sustentava a rede hoteleira, que era voltada a atender este público. Como estes hóspedes utilizavam as estruturas dos hotéis, apenas e tão somente para passarem a noite, eis que durante o dia todo, aproveitavam para as compras. Normalmente os hotéis tinham um padrão sem tantos quesitos de exigência, uma vez que o mais importante era o preço e não a qualidade.

Quando neste mesmo período, a crise econômica se instalou no Brasil; fez com que diminuisse o número destes viajantes, público-alvo dos hotéis locais, fazendo com que caísse drasticamente a taxa de ocupação nos meios de hospedagem da cidade.

Com isso, muitos hotéis fecharam as portas, outros se adequaram para sobreviver em meio a esta nova situação, e os demais fizeram a diferença não somente no mercado local e nacional, como no cenário internacional. Este foi o caso de sucesso do Hotel Del Rey!

Eis que surge em 1986, o Hotel Del Rey, inaugurado pelo empreendedor idealizador “Jaime Antonio da Costa Mendes”, que na sua inauguração mal poderia imaginar no que se tornariam anos depois este belo sonho, que ele acabara de tornar realidade.

De um meio de hospedagem convencional para o conceito de um hotel moderno, charmoso, sofisticado e principalmente inovador.

Porém, seu Jaime, ao mesmo tempo em que realizava um objetivo que marcou sua história, também, se viu numa situação muito difícil, pois 90% dos seus clientes eram justamente dos sacoleiros que realizavam as compras no Paraguai; e com a drástica baixa do movimento em 2001, seu sonho poderia se transformar em pesadelo!

No entanto, com seu espírito empreendedor e focado em desafios, seu Jaime, buscou soluções que poderiam transformar seu negócio, num modelo de superação, e assim o foi.





Decidiu buscar um novo público-alvo; ainda que com isso ele tivesse que mudar também todo o conceito dos meios de hospedagem, que até então ele conhecia.

E, pensando neste novo formato, chamou seu filho Jaime Machado Mendes, que havia retornado de estudos no exterior, para ajudá-lo neste desafio transformador.

Começa então uma nova fase no negócio da família Mendes.

### ***Na terra das águas***

Foz do Iguaçu localiza-se no Oeste do Paraná na tríplice fronteira (Brasil, Paraguai e Argentina) cidade onde se encontra uma das sete maravilhas da natureza: as Cataratas do Iguaçu, atrativo este que atrai turistas do Brasil e do mundo.



A terra das cataratas abriga também a Usina Hidrelétrica Binacional de Itaipu, maior hidrelétrica em operação do mundo em produção anual de energia, além de estar também, entre uma das principais atrações turísticas de Foz.

Esta usina é fruto de um empreendimento e parceria entre Brasil e Paraguai, no rio Paraná, e é responsável pela geração de 80% da energia elétrica consumida em todo Paraguai, e 30% do abastecimento das regiões Sul, Sudeste e Centro-Oeste do Brasil, localidades estas que se estima concentrar 65% de toda a população brasileira. Já recebeu aproximadamente mais de 10 milhões de turistas de 162 países, desde sua abertura em 1977.

Por esses pontos turísticos, além de outros importantes, a economia é basicamente do turismo, onde é o segundo destino de estrangeiros que visitam o Brasil.

Quando da inauguração do Del Rey Hotel, seu Jaime iniciou atendendo especialmente este grande fluxo de sacoleiros que vinham ao Paraguai; para suas compras. Hospedavam-se sem reservas, efetuando suas entradas em contato direto na recepção, eis que naquele momento, era o sistema de que se utilizavam para receber seus clientes.

Possuíam nesta ocasião estrutura com 22 apartamentos e 8 funcionários, para atender este público-alvo: os sacoleiros.

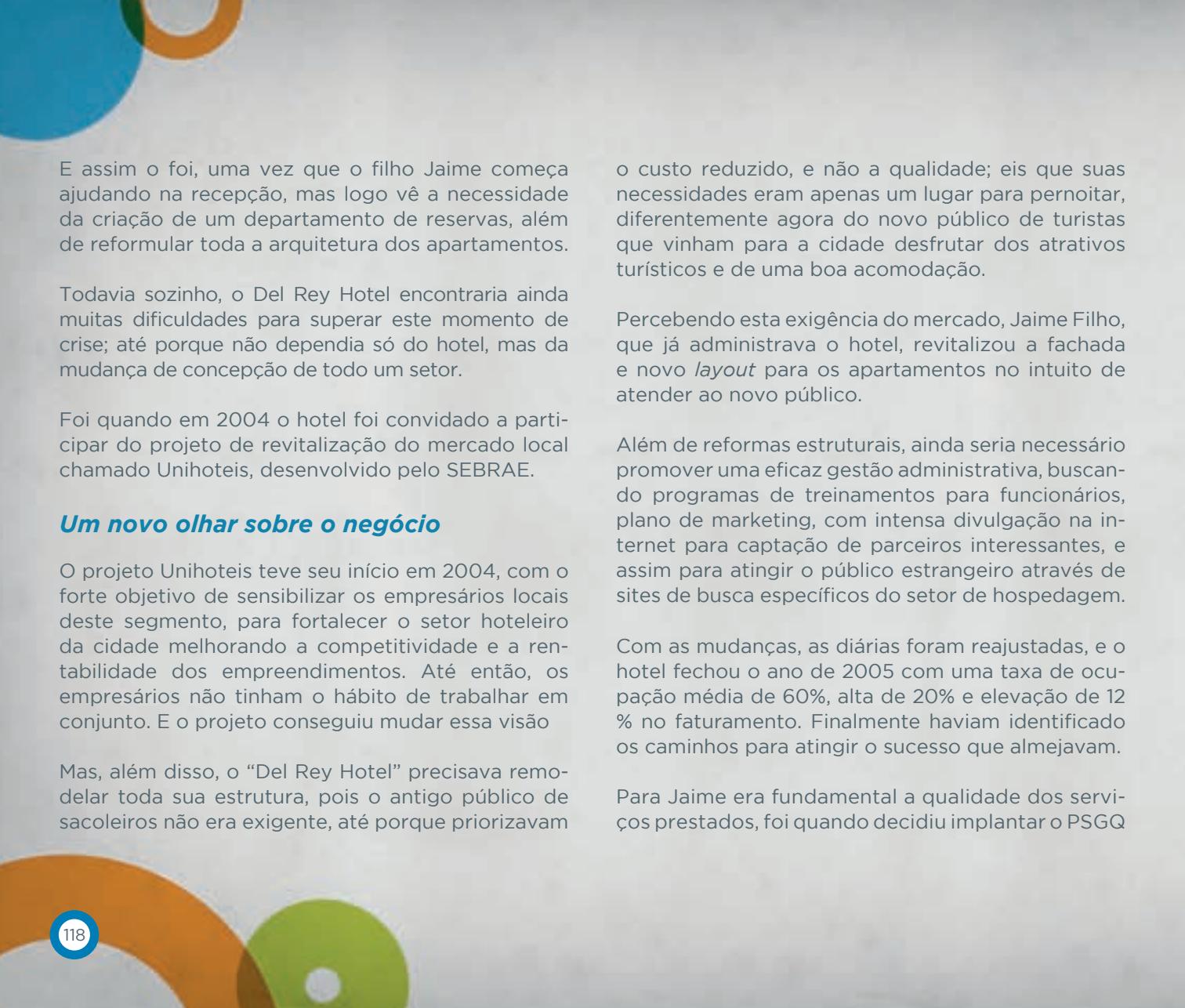
Porém, o que não estava previsto, seria a crise brasileira dos anos 90, que viria a impactar negativamente seus negócios, justamente numa fase inicial de sua empresa.

Com a redução do fluxo de compras no Paraguai, consequentemente seu hotel, passou a amargar fase negativa, frustrando todas para suas expectativas diante de seus objetivos iniciais.

Com esta expressiva mudança no mercado, seu Jaime percebeu que seria o momento de superar todas as dificuldades, e se reinventar para combater qualquer possibilidade de insucesso do seu negócio.

E assim, diante da motivação de salvar seu hotel, e contando com o suporte do filho que retornou em 2003, formado em hotelaria, reiniciou seus planos para contornar essa história.

Seu Jaime, o filho e família unidos com o mesmo propósito de tornar o “Del Rey Hotel” uma referência, iniciaram um plano de estratégias ousadas, para com ideias inovadoras começarem uma escalada rumo aos seus projetos de evoluírem diante de uma crise.



E assim o foi, uma vez que o filho Jaime começa ajudando na recepção, mas logo vê a necessidade da criação de um departamento de reservas, além de reformular toda a arquitetura dos apartamentos.

Todavia sozinho, o Del Rey Hotel encontraria ainda muitas dificuldades para superar este momento de crise; até porque não dependia só do hotel, mas da mudança de concepção de todo um setor.

Foi quando em 2004 o hotel foi convidado a participar do projeto de revitalização do mercado local chamado Unihoteis, desenvolvido pelo SEBRAE.

### **Um novo olhar sobre o negócio**

O projeto Unihoteis teve seu início em 2004, com o forte objetivo de sensibilizar os empresários locais deste segmento, para fortalecer o setor hoteleiro da cidade melhorando a competitividade e a rentabilidade dos empreendimentos. Até então, os empresários não tinham o hábito de trabalhar em conjunto. E o projeto conseguiu mudar essa visão

Mas, além disso, o “Del Rey Hotel” precisava remodelar toda sua estrutura, pois o antigo público de sacoleiros não era exigente, até porque priorizavam

o custo reduzido, e não a qualidade; eis que suas necessidades eram apenas um lugar para pernoitar, diferentemente agora do novo público de turistas que vinham para a cidade desfrutar dos atrativos turísticos e de uma boa acomodação.

Percebendo esta exigência do mercado, Jaime Filho, que já administrava o hotel, revitalizou a fachada e novo *layout* para os apartamentos no intuito de atender ao novo público.

Além de reformas estruturais, ainda seria necessário promover uma eficaz gestão administrativa, buscando programas de treinamentos para funcionários, plano de marketing, com intensa divulgação na internet para captação de parceiros interessantes, e assim para atingir o público estrangeiro através de sites de busca específicos do setor de hospedagem.

Com as mudanças, as diárias foram reajustadas, e o hotel fechou o ano de 2005 com uma taxa de ocupação média de 60%, alta de 20% e elevação de 12% no faturamento. Finalmente haviam identificado os caminhos para atingir o sucesso que almejavam.

Para Jaime era fundamental a qualidade dos serviços prestados, foi quando decidiu implantar o PSGQ

- Programa SEBRAE de Gestão da Qualidade que segundo o empresário foi um dos melhores programas já implantados no hotel. Eis que ao participar, o empresário teve acesso a conteúdos sobre o fortalecimento das relações de parceria interna e externa, formulou e desenvolveu ações estratégicas, por meio da análise do ambiente interno e externo; apresentou metodologia de implantação, gerenciamento de processos e monitoramento de seus resultados. Era exatamente um programa desses que somaria com seus objetivos para multiplicar seus resultados!

## O trabalho continua

Em 2010 Jaime é convidado a participar do Projeto ALI – Agente Local de Inovação do SEBRAE, que dentro de uma metodologia, identifica o grau de inovação da empresa, e sugere um plano de ação para elevar o seu nível de inovação em determinados âmbitos que podem ser: inovação de produto, processo, serviço e organizacional sensibilizando o empresário a respeito da cultura de inovação.

O hotel já vinha desenvolvendo ações importantes, porém sempre há espaço para inovar, e uma das ações sugeridas pelo projeto ALI foi a implantação de um elevador, pois esta era uma das reclamações

dos turistas. Através de uma reforma, o elevador foi implantado, para a comodidade dos hóspedes, e a satisfação de seus clientes atingida em sua plenitude.

Existem detalhes que podem fazer a diferença na escolha de um hotel, e Jaime sabe disso, tanto que pensou em algumas necessidades pontuais dos hóspedes, e criou o “cantinho para passar roupa” onde o hóspede tem a facilidade de passar a sua própria roupa sem ter que pagar a mais por isso; além do “espaço gourmet” para a mamãe preparar a madeira do seu filho como desejar, numa estrutura que lhe proporciona espaço e segurança até mesmo para aquela troca de fraldas inesperada.

Jaime identifica o ambiente de trabalho atual do hotel como alegre, saudável e positivo. Através de uma nova proposta de identidade visual, o hotel atualizou sua logomarca no intuito de transmitir aos hóspedes o verdadeiro clima do lugar, juntamente com uma forte divulgação nas mídias sociais, com frequentes promoções no intuito de fidelizar seu cliente. Tudo isso administrado por uma empresa especializada em *marketing on-line*.

## A experiência de quem conhece

No processo de administração de uma empresa existem erros e acertos, e assim se caminha para a evolução; e para o empreendedor Jaime, não foi diferente esta percepção.

Para ele, um de seus erros foi por em prática as ideias sem antes planejar e definir um objetivo claro do que se pretendia alcançar; o que pode acarretar um risco muito grande.

Uma das características essenciais para ter bom êxito em sua empresa, citadas pelo empreendedor Jaime, seria a busca de informações do mercado, suas tendências e nuances para melhor conhecer as necessidades do seu cliente; uma vez que possuindo o máximo de dados pertinentes aos interesses de seu público-alvo, maior seria a possibilidade de se projetar com segurança no mercado em que está inserido. É assim que um planejamento adequado se formula.

E como forma de motivação para aqueles que pretendem administrar uma empresa Jaime conclui: *"Diria para a pessoa acreditar no sonho que ela tem, planejar este sonho e correr atrás com muita força de vontade, espírito empreendedor, buscar sempre*

*qualificação, conhecer seus clientes suas necessidades e anseios, e ter uma equipe motivada e feliz".*

Um exemplo de superação digno de ser aplaudido, o *"Del Rey Hotel"* deve ser lembrado como modelo de referência em gestão e foco em resultado, que na inovação, motivação e paixão pelo negócio, nasceu e renasceu para ser sucesso e reconhecido na tribuna dos vencedores!

## Questões para discussão

- O que é planejamento de negócio? E neste caso de que forma foi desenvolvido?
- De que maneira um planejamento estratégico pode beneficiar uma empresa?
- Teria alguma possibilidade de crescimento e profissionalização, sem o auxílio das parcerias desenvolvidas? Por quê?
- Poderia se considerar, que as dificuldades vividas por este empreendedor, foram fundamentais para busca de novas ferramentas de gestão e inovação?

- De acordo com sua avaliação, quais os principais fatores que foram determinantes para o sucesso deste empreendimento?
- O que você faria diferente do que fez o protagonista, quando vivenciou com a dificuldade de ter que de repente mudar seu público-alvo?

## **Referências**

*Histórias de sucesso: comércio e serviços: turismo. / Organizado por Renata Barbosa de Araújo Duarte – Brasília: SEBRAE, 2006.*

## **“Do Rio Grande do Sul para a terra das cataratas”**

(Priscila Mantovani Ferreira – ALI)

Demorou, mas Paulo Ricardo de Sousa, conhecido também como “Paulo Gaúcho”, e sua esposa Eliana enfim encontraram o que sabem fazer de melhor, churrasco. No ano de 2004 mais especificamente no dia 13 de agosto inauguraram a Churrascaria do Gaúcho no bairro Vila Portes na cidade de Foz do Iguaçu - Paraná. Com 100 pratos velhos, que ganharam de um amigo, e já desfalcados devido a um assalto na madrugada do dia da inauguração.

Paulo e Eliana então se mudaram “de mala e cuia” como dizem os gaúchos, para morar nos fundos da churrascaria. Com apenas 3 funcionários, mais sua esposa Eliana e seus filhos, começaram então a servir almoço às pessoas que passavam por ali, uma região movimentada devido à proximidade da fronteira do Brasil com o Paraguai.

A churrascaria recebia pessoas de diversos lugares do Brasil, e vendo essa diversidade Eliana, esposa de Paulo, elaborava pratos típicos da região nordeste, sul e sudeste, agradando assim o paladar dos clientes e recebendo muitos elogios de seu tempero, enquanto Paulo cuidava do tempero da carne e providenciava o autêntico churrasco gaúcho.

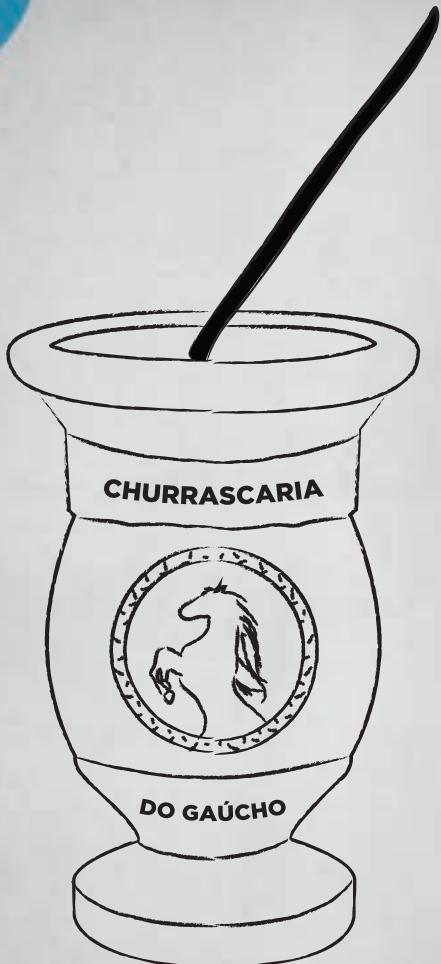
Numa semana Paulo teve que se ausentar da churrascaria por motivos de saúde, enquanto Eliana cuidava da churrascaria, quando Paulo voltou veio a surpresa, a churrascaria havia faturado 70% a mais do que na semana anterior. Parecia que os negócios iam bem.

Porém eles notaram que a churrascaria tinha movimento somente quando havia os viajantes de compra na cidade, oscilando assim a frequência dos clientes. E numa grande baixa no ano de 2006, foi o ponto alto do desespero com o baixo fluxo de clientes, as contas vencendo, não tinham crédito no banco, e ainda trabalhavam informalmente, surgiram as duvidas: O que fazer? Para quem pedir ajuda? Quem seria agora seu novo público-alvo? Paulo e Eliana começaram então a procurar as respostas para todas essas perguntas.

### ***Foz do Iguaçu - uma terra de oportunidades***

A cidade de Foz do Iguaçu localiza-se no oeste do Paraná, é conhecida pelos pontos turísticos, como o Parque Nacional do Iguaçu onde se encontram as Cataratas do Iguaçu, eleita uma das Sete Maravilhas da Natureza. E pela Usina Hidrelétrica de Itaipu, a





segunda maior do mundo em tamanho e primeira em geração de energia. Além disso, a cidade faz fronteira com o Paraguai e a Argentina, a base da economia da cidade é o turismo, que alavanca também o comércio e a prestação de serviços na região. É o segundo destino de turistas estrangeiros no país e o primeiro da região Sul.

Paulo chega à cidade de Foz do Iguaçu/PR no ano de 2003, depois da tentativa frustrada de administrar um mercado e um restaurante no estado do Rio Grande do Sul, ele escolhe a cidade das Cataratas para uma nova tentativa nos negócios, inicia no ramo de panificação, mas vendo o baixo movimento da panificadora, Paulo decide então vender carne assada aos domingos, experiência trazida do sul onde costumava assar carne com seu pai em eventos da cidade. Ele percebeu que havia público somente aos domingos, que havia a procura por carne assada. Porém, isso não foi o suficiente para manter a panificadora aberta.

Em 2004, Paulo abre uma churrascaria no bairro Vila Portes, e por uma questão natural e de localização começa a atender muitos sacoleiros do Paraguai, que depois das compras acabavam passando pela churrascaria para almoçar ou jantar. Nos períodos

de bastante movimento de compras no Paraguai, a churrascaria ia bem, mas quando havia baixa no movimento de compras, a churrascaria também sofria, dependendo somente dos viajantes Paulo se viu numa situação de risco.

Neste momento algumas pessoas da região já começavam a conhecer a churrascaria, porém muito timidamente, alguns clientes locais faziam críticas construtivas e Paulo sempre as ouvia atentamente. Porém não era o suficiente, as contas estavam vencendo, não tinham capital de giro e trabalhavam na informalidade.

No ano de 2006, Paulo viu que precisava fazer algo para mudar essa situação. E procurou o sindicato que os encaminhou para o SEBRAE.

### ***O primeiro passo para o desenvolvimento***

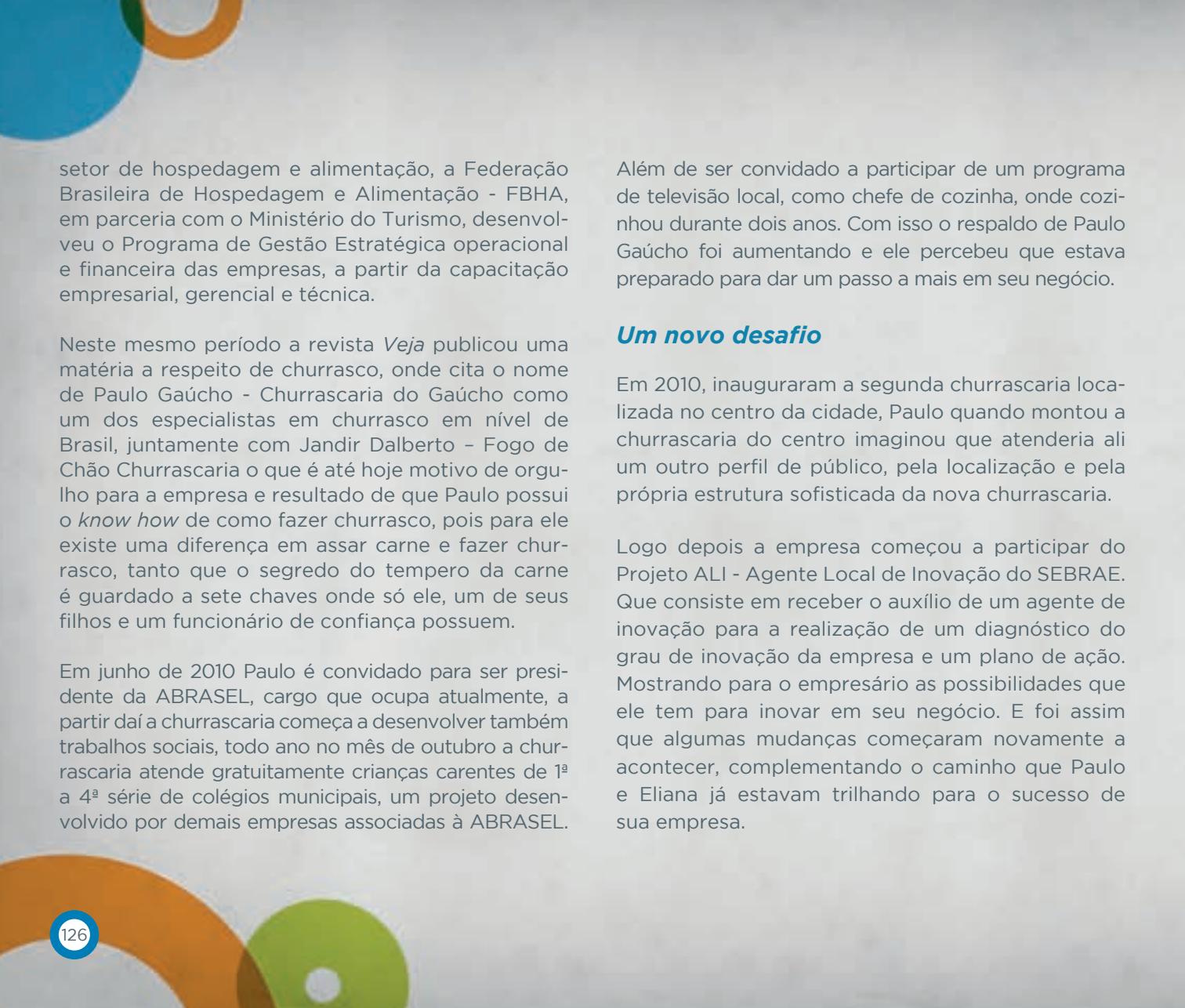
No SEBRAE sua primeira ação foi dar início à regulamentação da empresa, e em seguida implantar o PAS – Programa de Alimento Seguro pelo SENAC, não foi fácil, pois para a certificação precisavam mudar muitos materiais, e o modo de preparo dos alimentos, mas Paulo e Eliana foram perseverantes com o intuito de melhorar a qualidade de seus

produtos e serviços, fizeram o possível para que estivessem dentro do padrão exigido.

O objetivo agora era se fazer conhecido pela população local, e fizeram um plano estratégico para identificação de seu público-alvo, juntamente com a sua primeira divulgação na televisão, e deu certo, tanto que recebiam o público não só de Foz do Iguaçu, mas também dos municípios vizinhos.

Em 2009, com o incentivo do SEBRAE e da ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes, a churrascaria entrou no projeto Caminhos do Sabor, cujo objetivo é aumentar a competitividade do destino turístico, a partir do maior envolvimento empresarial na governança local, trabalhando o setor de alimentação fora do lar como vantagem competitiva, realizado pela ABRASEL, SEBRAE e Ministério do Turismo.

Paulo percebeu que este era o caminho, a busca pelo conhecimento e a oportunidade de incentivos locais, e no mesmo ano através do SINDHOTEIS a churrascaria entrou no projeto Qualifica Brasil, Programa de gestão estratégica de hotéis, pousadas e meios de hospedagem, restaurantes, bares e similares. Com o objetivo principal de elevar a qualidade dos serviços prestados pelos empreendimentos do



setor de hospedagem e alimentação, a Federação Brasileira de Hospedagem e Alimentação - FBHA, em parceria com o Ministério do Turismo, desenvolveu o Programa de Gestão Estratégica operacional e financeira das empresas, a partir da capacitação empresarial, gerencial e técnica.

Neste mesmo período a revista *Veja* publicou uma matéria a respeito de churrasco, onde cita o nome de Paulo Gaúcho - Churrascaria do Gaúcho como um dos especialistas em churrasco em nível de Brasil, juntamente com Jandir Dalberto - Fogo de Chão Churrascaria o que é até hoje motivo de orgulho para a empresa e resultado de que Paulo possui o *know how* de como fazer churrasco, pois para ele existe uma diferença em assar carne e fazer churrasco, tanto que o segredo do tempero da carne é guardado a sete chaves onde só ele, um de seus filhos e um funcionário de confiança possuem.

Em junho de 2010 Paulo é convidado para ser presidente da ABRASEL, cargo que ocupa atualmente, a partir daí a churrascaria começa a desenvolver também trabalhos sociais, todo ano no mês de outubro a churrascaria atende gratuitamente crianças carentes de 1<sup>a</sup> a 4<sup>a</sup> série de colégios municipais, um projeto desenvolvido por demais empresas associadas à ABRASEL.

Além de ser convidado a participar de um programa de televisão local, como chefe de cozinha, onde cozinhou durante dois anos. Com isso o respaldo de Paulo Gaúcho foi aumentando e ele percebeu que estava preparado para dar um passo a mais em seu negócio.

### **Um novo desafio**

Em 2010, inauguraram a segunda churrascaria localizada no centro da cidade, Paulo quando montou a churrascaria do centro imaginou que atenderia ali um outro perfil de público, pela localização e pela própria estrutura sofisticada da nova churrascaria.

Logo depois a empresa começou a participar do Projeto ALI - Agente Local de Inovação do SEBRAE. Que consiste em receber o auxílio de um agente de inovação para a realização de um diagnóstico do grau de inovação da empresa e um plano de ação. Mostrando para o empresário as possibilidades que ele tem para inovar em seu negócio. E foi assim que algumas mudanças começaram novamente a acontecer, complementando o caminho que Paulo e Eliana já estavam trilhando para o sucesso de sua empresa.

As ações desenvolvidas foram: a melhoria da fachada da churrascaria; instalação uma caixa de sugestão de clientes; implantação de uma câmara fria para armazenamento de carnes; criação de um espaço de manipulação e higienização de alimentos. Essas ações facilitaram o serviço do dia a dia otimizando tempo e dinheiro.

A churrascaria da Vila Portes já estava consolidada, porém o movimento na churrascaria do centro que já estava em funcionamento há um ano, não estava de acordo com o esperado. Paulo então fez questão de conversar com seu cliente, proximidade esta que lhe traz um retorno positivo, pois assim ele consegue captar a real opinião do consumidor, e para sua surpresa, os clientes da churrascaria do centro queriam que ela tivesse a mesma roupagem da churrascaria do bairro, que lembrasse o jeito gaúcho, aconchegante e simples de ser. E Paulo fez muito bem em ouvir seus clientes, tanto que o movimento triplicou.

### ***Colhendo os frutos do trabalho***

As ações tomadas por Paulo e Eliana foram fundamentais para o crescimento de sua empresa, de um começo levado pelo momento do mercado sem nenhum planejamento, para hoje uma visão focada

no seu cliente. Atualmente a churrascaria paga uma empresa especializada em marketing para cuidar da imagem da empresa através da divulgação em diversas mídias, TV, rádio, internet e revista. Paulo é muito exigente, a ponto de devolver mercadorias se não estiverem de acordo com o esperado, podendo assim contar com bons fornecedores, propiciando uma estrutura e serviço de qualidade desde a faca utilizada pelo churrasqueiro ao próprio serviço prestado por seus garçons.

Com a abertura da segunda churrascaria e as modificações assertivas, o faturamento da empresa aumentou 90%, o crescimento da empresa exigiu a contratação de novos funcionários, passando de 22 a 51 empregados, além de uma nutricionista, pois Paulo acredita que mesmo seus clientes almoçando em uma churrascaria podem ter a escolha de uma refeição mais saudável.

### ***O churrasco não pode parar***

As perspectivas de futuro existem, mas para Paulo é preciso ter pé no chão e humildade para não achar que já sabe tudo, sempre há algo mais para aprender, e antes de tudo planejar bem seu negócio para minimizar o máximo possível os erros. O que

diferencia o empresário e consequentemente a sua empresa é a busca pela inovação, e isso Paulo tem feito frequentemente.

Paulo pretende fortalecer as duas empresas. Já existe um projeto para climatização da churrascaria da Vila Portes e possivelmente de ampliação, e quando se sentir seguro, pretende investir em novos mercados como o de eventos que tem se mostrado promissor.

No sul do Brasil o consumo de churrasco é um hábito regional, fazendo com que existam muitas churrascarias, Paulo acredita que existe mercado para todos, mas só se mantém nele aqueles que buscam a excelência no produto e serviço, e principalmente levam em consideração a opinião dos seus clientes.

### **Questões para discussão**

- O que você faria de diferente no início do negócio, antes mesmo de abri-lo?
- Após notar que a empresa estava correndo riscos, Paulo tomou uma atitude, qual foi? E como elas o ajudaram a reerguer a empresa?
- Qual a importância da gestão estratégica na tomada de decisões?

### **Referências**

*Entrevista com os empresários realizada pelo Agente Local de Inovação*

*Disponível em: <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Foz\\_do\\_Igu%C3%A1](http://pt.wikipedia.org/wiki/Foz_do_Igu%C3%A1)>*

*Disponível em: <<http://fbha.com.br/qualifica-brasil>>*

*Disponível em: <<http://caminhosdosabor.blogspot.com.br/>>*

*Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/100609/p\\_126.shtml](http://veja.abril.com.br/100609/p_126.shtml)>*

## O empreendedorismo formando gerações

(Rafael Sanches Freitas da Silva – ALI)

Com um histórico fabuloso de empreendedorismo, empenho e muito trabalho presente no contexto familiar desde 1920, quando seu avô, o Sr. Bernardo, chegou ao Brasil vindo da Itália, Ronaldo Piazzalunga não foi diferente dos seus.

Um homem polivalente. Ronaldo graduou-se em Economia pela PUC do Rio de Janeiro e, em seguida, fez mestrado na COPPEAD, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), desenvolvendo uma dissertação sobre avaliação econômica de pequenas e médias empresas. Mais tarde, voltou a estudar. Cursou direito na Universidade Estadual de Londrina (UEL) e especializou-se em direito trabalhista. Participou dos conselhos da FIEP, do CIEP e do SENAI em diversas gestões. Durante três mandatos, foi presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Londrina (SINDIMETAL - Londrina). Também foi diretor do Instituto de Mediação e Arbitragem de Londrina (IMALON) e da Associação do Desenvolvimento Tecnológico de Londrina (ADETEC). Ainda, colaborou com a elaboração do Plano de Desenvolvimento Industrial da cidade de Londrina.

Seu pai, o terceiro dentre os doze filhos do Sr. Bernardo, o Sr. Pedro, era ainda jovem quando tomou gosto pelos negócios do pai e, em sociedade com um dos irmãos, comprou a parte do pai em uma fábrica de laticínios localizada próxima a Sertanópolis, adquirida em 1956, cujo forte era a produção de queijo e manteiga.

## O divisor de águas

Em 1982, Ronaldo assumiu a Laktron Indústria Eletrônica – empresa fundada por seu pai no ano anterior em Londrina, que produzia equipamentos para identificar fraudes de adição de água no leite, um problema recorrente em boa parte dos 50 mil litros de leite adquiridos de produtores da região para a produção de queijo e manteiga.

Embora Londrina esteja localizada numa região essencialmente agrícola, o setor de serviços demonstra força na economia local e seu complexo industrial conta com indústrias de diversos setores. Permeada com o belo Lago Igapó, a cidade conta com grandes *shoppings centers*, hospitais, universidades que atraem estudantes de todo país e um comércio tradicional e diversificado - referência para outras cidades.

A Laktron desenvolveu o primeiro crioscópio eletrônico digital brasileiro para a detecção do acréscimo de água no leite, através de uma pequena amostra de 2,5 mililitros e da determinação do ponto de gelamento, identificando a quantidade de água que foi adicionada ao produto. O grau de precisão desse equipamento chega a 99,8%.

## Novos produtos, novos mercados

Mesmo depois de muito trabalho de difusão do crioscópio em diversos estados, chegando a atender todo território nacional, houve empenho no desenvolvimento e comercialização de mais produtos.

Na mesma área de análise, foi criado um aparelho eletrônico para a detecção do teor de gordura contido no leite. Com uma pequena amostra de 1,6 mililitros de leite e, no máximo, 30 segundos de operação tornou-se possível identificar com precisão a quantidade exata de gordura no leite. Foi também o primeiro a ser fabricado no país.

Paralelamente foram desenvolvidos equipamentos para laboratórios de eletrônica, como um frequencímetro microprocessado (equipamento utilizado em laboratórios de eletrônica para medir a frequência

de uma onda de rádio de um circuito eletrônico ou rede elétrica), que passou a ser fornecido para uma das principais montadoras de automóveis do país. Era o primeiro produto nacional com interface para comunicação com computadores.

Entre os anos de 1987 e 1988, em parceria com o Centro Tecnológico de Informática de Campinas (CTI), foi lançado um emulador de microprocessadores – equipamento que possibilita a interação entre o técnico e o microprocessador, mostrando na tela de um computador em tempo real tudo o que se passa por dentro do microprocessador.

Toda essa vanguarda não parou por aí. A Laktron lançou no mercado os primeiros decibelímetros – equipamento para medições sonoras – fabricados com tecnologia brasileira.

### **A abertura de mercado**

Segundo o empresário, faltou apoio às indústrias estabelecidas, quando em 1990 o governo do Presidente Fernando Collor de Mello promoveu a abertura, causando grandes dificuldades às pequenas empresas que desenvolviam tecnologia nacional.



Para continuar, foram necessários cortes no quadro de funcionários, que contava com pouco mais de 100 funcionários – precisando reduzir em cerca de 80%. Uma grande reestruturação: passou a produzir apenas produtos de baixa escala e alto valor agregado, terceirizou o processo de fabricação e concentrou seus esforços no desenvolvimento tecnológico, controle de qualidade e montagem dos produtos.

Com foco em desenvolvimento tecnológico, respeito, qualidade e identificação das necessidades dos clientes a Laktron superou esse momento de dificuldade e garantiu sua permanência no mercado.

### ***O controle em novas mãos***

Devido ao crescimento da empresa, em 2000, Lúcia Maria Francovig Piazzalunga, esposa de Ronaldo, assume integralmente a direção da empresa. Formada em engenharia civil e pós-graduada em administração industrial, conduz a empresa com comprometimento e competência.

Para atingir novos mercados e depois de verificar oportunidades, em 2004 começaram a desenvolver e oferecer equipamentos eletrônicos para médicos.

Devido a uma exigência de Agência Nacional de Vigilância Sanitária - ANVISA, a partir de 2007 a empresa passa por nova reestruturação, agora organizacional. Uma grande reforma nas instalações prediais foi feita e os processos e procedimentos começam a ser documentados.

No ano seguinte, depois de 27 anos de existência, a Laktron foi dividida em duas empresas distintas: uma delas a PZL, que continuou sob a direção de Lúcia, que nesse mesmo ano trouxe seu sobrinho, o jovem engenheiro agrônomo Breno Francovig Rachid, mestre e doutor em genética, que chega para ajudá-la na gestão do negócio e, principalmente, dos novos desafios. Atualmente, Breno está cursando MBA em gestão industrial.

Tal organização e documentação dos processos assegurou o controle sobre estes e mantém os padrões de qualidade. “Não podemos afirmar que 100% do tempo e dinheiro gasto nesta documentação retornam para a empresa, mas quando visualizamos o comprometimento de toda a empresa através da capacitação pessoal e o funcionamento dessas normas na prática temos certeza de que vale a pena investir”, relata Breno.

## **Parcerias que deram certo**

Com o objetivo de atender a uma nova demanda do mercado, em 2008, a PZL faz parceria com uma empresa europeia para distribuir seu equipamento para o mercado brasileiro de laticínios. Utilizando a tecnologia de ultrassom, tal equipamento é capaz de analisar teor de gordura, lactose, proteína, densidade, sólidos totais, sólidos não gordurosos, pH e acidez °Dornic.

O Sebrae-PR, através do segundo ciclo do Programa Agentes Locais de Inovação – Programa ALI, que começou em junho de 2010, em parceria com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Londrina – SINDIMETAL - Londrina, sensibilizaram empresas quanto ao recebimento gratuito de suporte técnico na área de inovação com foco em melhoria contínua, qualidade dos produtos, pontualidade na entrega, resolução de problemas e excelência no atendimento.

Uma das empresas foi a PZL que, a partir de então, passa a ter acesso a muita informação. No início do segundo semestre, a empresa adere ao Programa e é diagnosticada pelo Agente Local de Inovação. O perfil da empresa e suas necessidades passam a ser conhecidos, dando subsídios para o desenvolvimento de um Plano de Ação efetivo.

Ainda através do Programa ALI a PZL teve acesso ao SebraeTec – um programa de serviços tecnológicos subsidiados em até 80% do valor do projeto – e começa a desenvolver novos produtos. Os frutos ainda não foram colhidos, o desenvolvimento está sendo concluído, no entanto desde o início dos atendimentos foram seis novos projetos de inovação, sendo dois deles altamente subsidiados pelo SebraeTec. A PZL volta a inovar depois de anos. Em breve, novos produtos para os mercados de laticínios, estética e medicina.

Através do contato permanente com público consumidor atual e potencial acompanhamento da concorrência, pesquisas no mercado internacional, inclusive com intercâmbio com outras empresas, a empresa tem antecipado tendências de mercado.

A empresa conta hoje com um engenheiro e um estagiário focado exclusivamente em inovação, tem realizado parcerias com instituições de pesquisa, como a UTFPR em Curitiba, e empresas privadas de desenvolvimento de novas tecnologias, buscando apoio e subsídio no SEBRAE, CNPQ e outras instituições de fomento.

A última façanha conquistada por eles foi em fevereiro de 2012: o prêmio “MPE Brasil - Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas

- 2011". Vencedora estadual na categoria Indústria, a PZL ainda teve destaque participando entre as empresas finalistas na etapa nacional do prêmio. É uma forma de reconhecimento estadual e nacional às micro e pequenas empresas que promovem o aumento a qualidade, da produtividade e da competitividade, pela disseminação de conceitos e práticas de gestão.

### **Questões para discussão**

- O que sua empresa tem feito para inovar?
- Vale a pena investir tempo e dinheiro na organização e documentação de seus processos?
- Ainda que seus produtos sejam bons o suficiente, o que você faz para antecipar tendências e demandas de mercado?
- Diante dos problemas enfrentados, quais foram as principais atitudes e escolhas que garantiram o sucesso da empresa?

### **Referências**

*Guia Passo a Passo para Produção de Casos e Práticas de Sucesso do Sebrae. 2º edição, revista e ampliada. Brasília: Sebrae, 2006.*

## **Cafés Especiais, uma ferramenta para o sucesso**

(Rodrigo Liberato Muzel – ALI)

### ***A agricultura familiar***

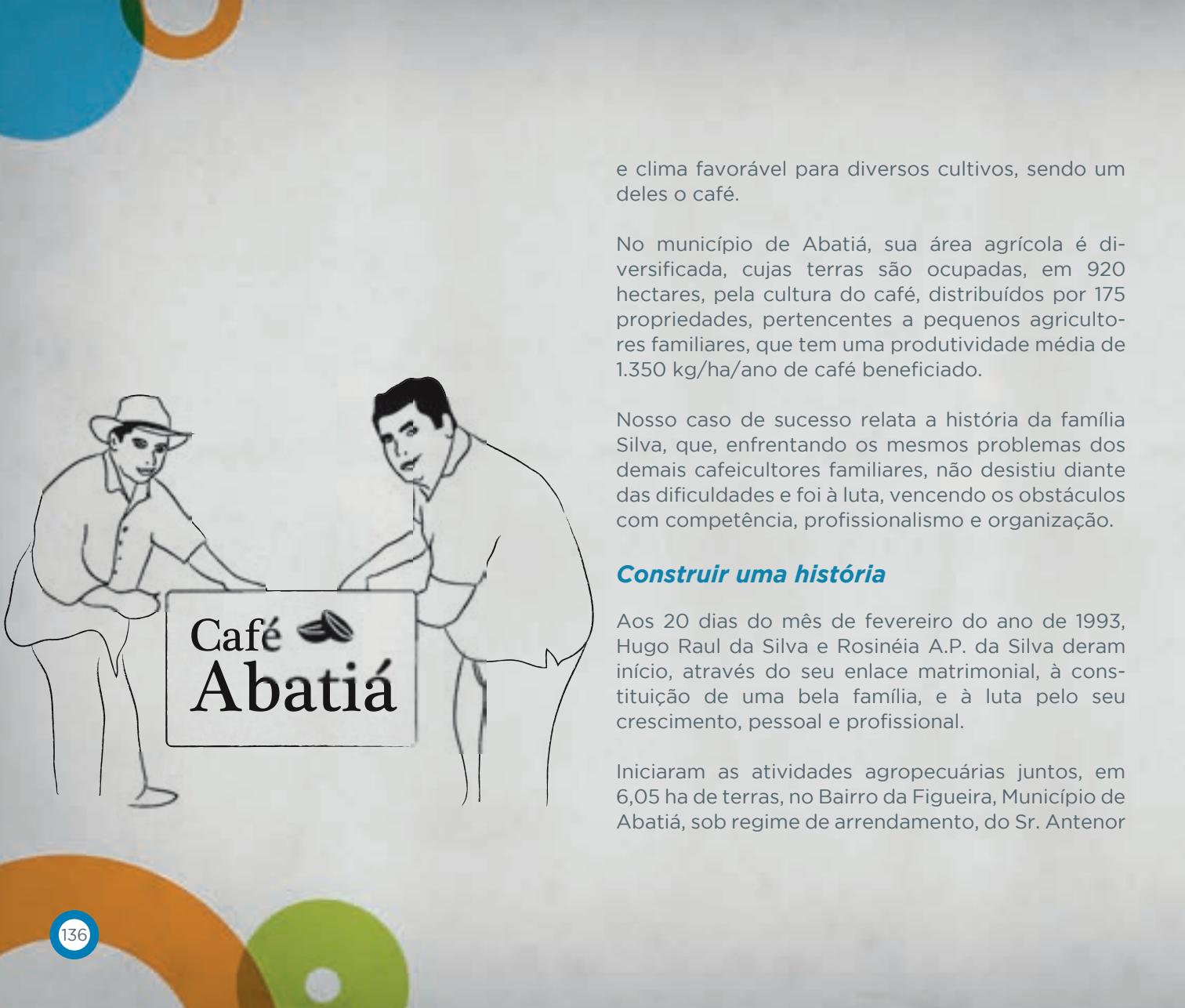
A agricultura familiar, constituída por pequenos e médios agricultores, tendo como mão de obra essencialmente o núcleo família é responsável pela maior parte da produção dos alimentos consumidos no Brasil.

Cerca de 60% dos alimentos consumidos pela população brasileira são produzidos por agricultores familiares. Entre os estados brasileiros, a agricultura familiar tem especial destaque no Paraná. Das 374 mil propriedades rurais no estado, 320 mil pertencem a agricultores familiares.

Para quem vive tal realidade o reconhecimento do pequeno produtor é quase inexistente. As dificuldades encontradas são inúmeras, o que acaba por desmotivar o agricultor, que, em muitos casos, é levado a abandonar a área rural. Diante de tal realidade, seria possível superar as dificuldades e conseguir produzir obtendo retorno financeiro e proporcionando boa qualidade de vida à família rural. No município de Abatiá, no Norte Pioneiro do Paraná, essa realidade também se faz presente.

### ***As terras roxas do Norte do Paraná***

O que efetivamente atraiu os primeiros moradores a lugar foi a existência de terras roxas fertilíssimas



e clima favorável para diversos cultivos, sendo um deles o café.

No município de Abatiá, sua área agrícola é diversificada, cujas terras são ocupadas, em 920 hectares, pela cultura do café, distribuídos por 175 propriedades, pertencentes a pequenos agricultores familiares, que tem uma produtividade média de 1.350 kg/ha/ano de café beneficiado.

Nosso caso de sucesso relata a história da família Silva, que, enfrentando os mesmos problemas dos demais cafeicultores familiares, não desistiu diante das dificuldades e foi à luta, vencendo os obstáculos com competência, profissionalismo e organização.

### ***Construir uma história***



Aos 20 dias do mês de fevereiro do ano de 1993, Hugo Raul da Silva e Rosinéia A.P. da Silva deram início, através do seu enlace matrimonial, à constituição de uma bela família, e à luta pelo seu crescimento, pessoal e profissional.

Iniciaram as atividades agropecuárias juntos, em 6,05 ha de terras, no Bairro da Figueira, Município de Abatiá, sob regime de arrendamento, do Sr. Antenor

Bento Carmo, onde plantaram algodão e milho. Além do árduo trabalho na sua propriedade, para aumentar a renda no fim do mês, vendiam dias de serviço para os vizinhos. Apesar de trabalhar muito o dinheiro auferido era pouco. Para não desistir da agricultura, Hugo foi até seu pai, Sr. Francisco Adão, e pediu-lhe um pedaço de sua pequena propriedade, de apenas 7,26 ha, que de imediato cedeu-lhe 1,21 ha do Sítio São Francisco, onde o casal plantou seus primeiros pés de café.

Em 1998, obtiveram os primeiros resultados, com a produção, na pequena área, de 75 sacas de café em coco. Isso possibilitou ao casal a construção de sua primeira moradia própria, uma pequena casa de madeira. A família crescia, continuava trabalhando, e no ano seguinte junto com chegada do bebê, tiveram uma produção de 316 sacas de café em coco, que propiciou a compra da sua primeira área própria, 2,42 ha de terra, onde também plantaram café.

Mas nem tudo são flores e, no ano seguinte, uma geada muito forte foi letal ao cafezal, dizimando toda a plantação, antiga e nova, fazendo com a família voltasse à estaca zero e, diante de todas as dificuldades, pensasse em desistir do seu projeto. Mas, numa

reflexão com a família, o Sr. Hugo decide replantar toda a sua área e persistir na lavoura cafeeira.

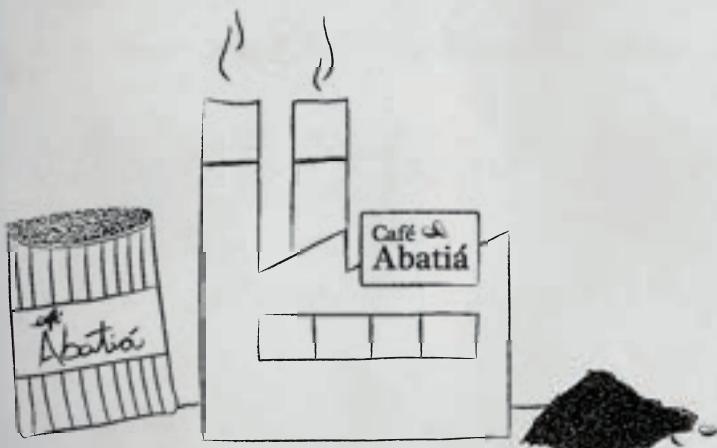
Em 2002, um projeto do governo denominado Banco da Terra, com o objetivo de possibilitar a aquisição de terras por famílias do meio rural, chamou a atenção do Sr. Hugo e família e, após algum tempo, conseguiram adquirir uma propriedade com uma área de 5,5 ha, a ser paga em parcelas anuais durante 20 anos. Devido a tantos transtornos que viu sua família passar, o Sr. Hugo entrou em depressão, precisando interromper seu projeto para tratamento médico, o recolhimento se fazia necessário.

Tendo obtido sucesso no seu tratamento, o Sr. Hugo retomou seu projeto no ano de 2005, formando 2,42 ha de café no lote adquirido no projeto Banco da Terra, que ganhou o nome de Sítio Nossa Senhora Aparecida. Com o café produzindo, a família plantou mais 2,42 ha de café no mesmo local e, em 2008, como resultado do seu esforço, conseguiu adquirir mais 4,84 ha com uma plantação de café já formada, necessitando apenas de cuidados para sua recuperação. Muitas vitórias foram obtidas com trabalho e dedicação, e, em 2010, a família Silva adquire mais 7,26 ha de terras, também formados com a lavoura de café, já totalizando quase 17 ha.

## ***Aprimoramento técnico para crescer***

Nessa época o Sr. Hugo percebeu que precisava aprimorar suas técnicas para o melhoramento da qualidade e produtividade da sua lavoura de café, e associou-se, então, à ASA - Associação Agropecuária de Abatiá. Mais tarde associou-se também à ACENPP - Associação de Cafés Especiais do Norte Pioneiro do Paraná, com a finalidade de melhorar as práticas agrícolas, produzindo um café de qualidade e com alta produtividade.

Sua entrada na ACENPP possibilitou a participação da família no Programa Agentes Locais de Inovação - ALI - projeto do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE. Contando com esse importante apoio, na pessoa do Sr. Rodrigo Liberato Muzel, passou a se qualificar através de cursos do SENAR - Serviço Nacional de Aprendizagem Rural - realizados através do Sindicato Rural Patronal de Abatiá, para o aprimoramento das técnicas de cultivo e manejo da cultura do café. Com as visitas frequentes do ALI à sua propriedade, o Sr. Hugo pôde implantar inovações, através de melhorias no manejo da lavoura e na infraestrutura na pequena empresa rural, proporcionando uma sensível melhoria na qualidade do café, que o motivou a fazer parte da COCENPP-Cooperativa de Cafés Certificados e Especiais do



Norte Pioneiro do Paraná, onde foi incentivado a continuar inovando e melhorando sua atividade.

Para agregar mais qualidade ao seu café, o Sr. Hugo fez um financiamento através do PRONAF – Programa Nacional de Fortalecimento da Agricultura Familiar – para a aquisição de vários equipamentos: lavador, secador, máquina de beneficiamento e um descascador de café cereja, além da construção de um terreiro-estufa e de um terreiro suspenso.

Ainda sob a orientação do ALI local, em 2011, ingressa na Certificação Fairtrade – Comércio Justo – uma grande inovação para a cultura do café, podendo assim, juntamente com outros produtores assistidos, realizar a primeira exportação de café em dezembro de 2011, comercializando 80 sacas de café beneficiado e padronizado, para a torrefadora Nova Yorquina, Green Mountain, dos EUA, que possibilitou à família Silva a compra de mais 2,42 ha de terra, o Sítio Boa Esperança, para o cultivo do café.

Essa valorosa família entendeu o quanto é importante para enfrentar e superar os obstáculos e desafios procurar meios adequados, através do cooperativismo e associativismo, da inovação tecnológica, da melhoria da qualidade e da produtividade. A família Silva aprendeu que, competir sozinha, em um mercado globalizado, é impossível, sendo fundamental

não ter medo de correr riscos calculados, mantendo o foco na sua atividade principal, a cafeicultura familiar, de forma organizada e sustentável, gerando e agregando renda à família rural, permitindo a melhoria da qualidade de vida de seus membros e a continuidade das suas atividades no meio rural.

### **Questões para discussão**

- Quais atitudes auxiliaram a família Silva a se tornar produtora de café mesmo sem experiência neste tipo de atividade?
- Qual a relação do sucesso da atividade desta família com as entidades nas quais se associou, a Acenpp e Cacenpp?
- O que a família conquistou através do associativismo e cooperativismo?
- Por que o apoio e parceria de diversas entidades são importantes para o produtor rural?

### **Referências**

- <http://www.sebrae.com.br/>  
<http://www.fairtrade.net/>  
<http://www.abatia.pr.gov.br/>  
<http://www.acenpp.com.br/>

## **Em busca da inovação pela união**

(Rodrigo de Barros – ALI)

*"Unir-se é um bom começo,  
Manter a união é um progresso e  
Trabalhar em conjunto é a vitória."*

Henry Ford

A história relatada nas próximas linhas demonstra o esforço de diferentes atores envolvidos em um propósito comum: a formação de uma rede empresarial para o desenvolvimento do Turismo no município de Carambeí, no estado do Paraná.

Seu objetivo é demonstrar que a atuação de um Agente Local de Inovação pode ir além de ações internas nas empresas atendidas. Ele pode articular o alinhamento entre organizações, procurando envolvê-las com a finalidade do incremento competitivo setorial e territorial. Mas, acima de tudo, convida o leitor a reflexões sobre estratégias para promover o espírito de cooperação entre organizações, e de como é possível fazer bom uso das diferenças para o estabelecimento e fortalecimento de parcerias.

### ***O Município de Carambeí: origem na cooperação***

Com forte colonização holandesa, a história de Carambeí se confunde com outras cidades da região que surgiram no mesmo período. Sua posição estratégica, no meio do antigo caminho dos tropeiros, permitiu que a cidade se desenvolvesse como um grande polo produtor de laticínios, que contribuiu significativamente para o crescimento da cidade.

Em 1713 a região era uma fazenda que se estendia entre o Rio Iapó e o Rio Pitangui. Após algumas falhas de administração, a propriedade passou por diferentes processos de arrendamento, sendo adquirida, anos mais tarde, pela companhia de trem "Brazil Railway Company" que realizou um plano de colonização para a região visando à movimentação de cargas para a linha férrea recém construída, que passava bem no meio da fazenda.

Neste plano de colonização o colono recebia um lote de terra, uma casa, algumas vacas leiteiras entre outros itens necessários à realização de atividades agropecuárias. Assim a companhia se responsabilizava pela compra total da produção dos colonos, incentivando a economia local e movimentando a própria estrutura da empresa.

No ano de 1905, o governo brasileiro estava à procura de imigrantes na Europa, sendo muitos destes enviados a uma região próxima a Iriti, que posteriormente mudou-se para o loteamento da "Brazil Railway". O loteamento, após assinatura de contrato, passou a se chamar "Vilarejo Carambehy". As atividades de agronegócio se desenvolveram muito com o passar dos anos, dando origem, em 1925, às primeiras iniciativas para criação de uma cooperativa de produção no Brasil, que em 1941 passou a se chamar Cooperativa Mista Batavo Ltda.



Após estes impulsos econômicos surgiram outras vilas na região e anos depois todo o povoado foi elevado à categoria de Distrito de Carambeí, sendo que em 1995 conseguiu sua emancipação do município de Castro e passou a ter o título de município paranaense.

Notadamente a história deste povo sempre esteve ligada à cooperação visando o desenvolvimento regional e é nesta abordagem que foi definido o viés de atuação do Agente Local de Inovação na cidade.

### ***Estratégias de atuação do Agente Local de Inovação em Carambeí***

A estratégia para o desenvolvimento de um grupo de empresários do segmento de turismo em Carambeí nasceu antes mesmo do começo das ações do Agente Local de Inovação.

Uma das razões para trazer o segmento de turismo para o projeto de inovação foi a possibilidade de desenvolver uma cadeia produtiva com característica mista, focada no desenvolvimento regional. Foi nesta perspectiva que a gestora de projetos do SEBRAE/PR, Nádia Terumi Joboji, juntamente com o consultor sênior Yure Lobo, definiram uma macroação a ser levada a todas as empresas que

aderissem ao Programa ALI. Esta ação consistia em convidar, sensibilizar e articular as micro e pequenas empresas da cidade a formarem uma rede empresarial visando dar continuidade a ações de inovação, desenvolver o turismo, além de aproximar os principais atores de um produto turístico: os empresários.

A estratégia também ia ao encontro do fato do Agente de Inovação restringir-se há apenas dois anos de atuação, tornando-se necessário garantir a continuidade de ações nas empresas participantes, motivando os empresários a permanecerem envolvidos em prol de uma causa comum. O trabalho deveria assegurar também o processo de gestão da inovação sistêmica nas empresas, através de um elo que as fortalecesse e as levasse a benefícios individuais e coletivos.

O fato de uma empresa receber atendimento, informações e conhecimento constante durante dois anos e após esse período atuar de forma independente, preocupava os responsáveis pela coordenação do trabalho do Agente nesta região. Haveria maior possibilidade de êxito com a formação de uma rede empresarial de turismo, e assim foi definido o principal objetivo da atuação do Agente em Carambeí: formar e manter um grupo de empresários unidos para desenvolver o turismo, levar

inovação para as empresas atendidas e contribuir para o desenvolvimento da região.

## **O início dos trabalhos**

Como as estratégias foram definidas com muita antecipação, as primeiras ações concentraram-se em reuniões com os *stakeholders* de Carambeí a fim de garantir mobilização suficiente e interesse em comum nas ações que seriam apresentadas.

As propostas de atuação do Programa Agentes Locais de Inovação foram recebidas com muito entusiasmo pelos envolvidos, principalmente pelo Departamento de Turismo da Prefeitura, representado constantemente pelas turismólogas Suellen Pavanelo, Pâmela Ribas e Priscila Heck, profissionais de muita competência que abraçaram a causa com muita responsabilidade e dedicação.

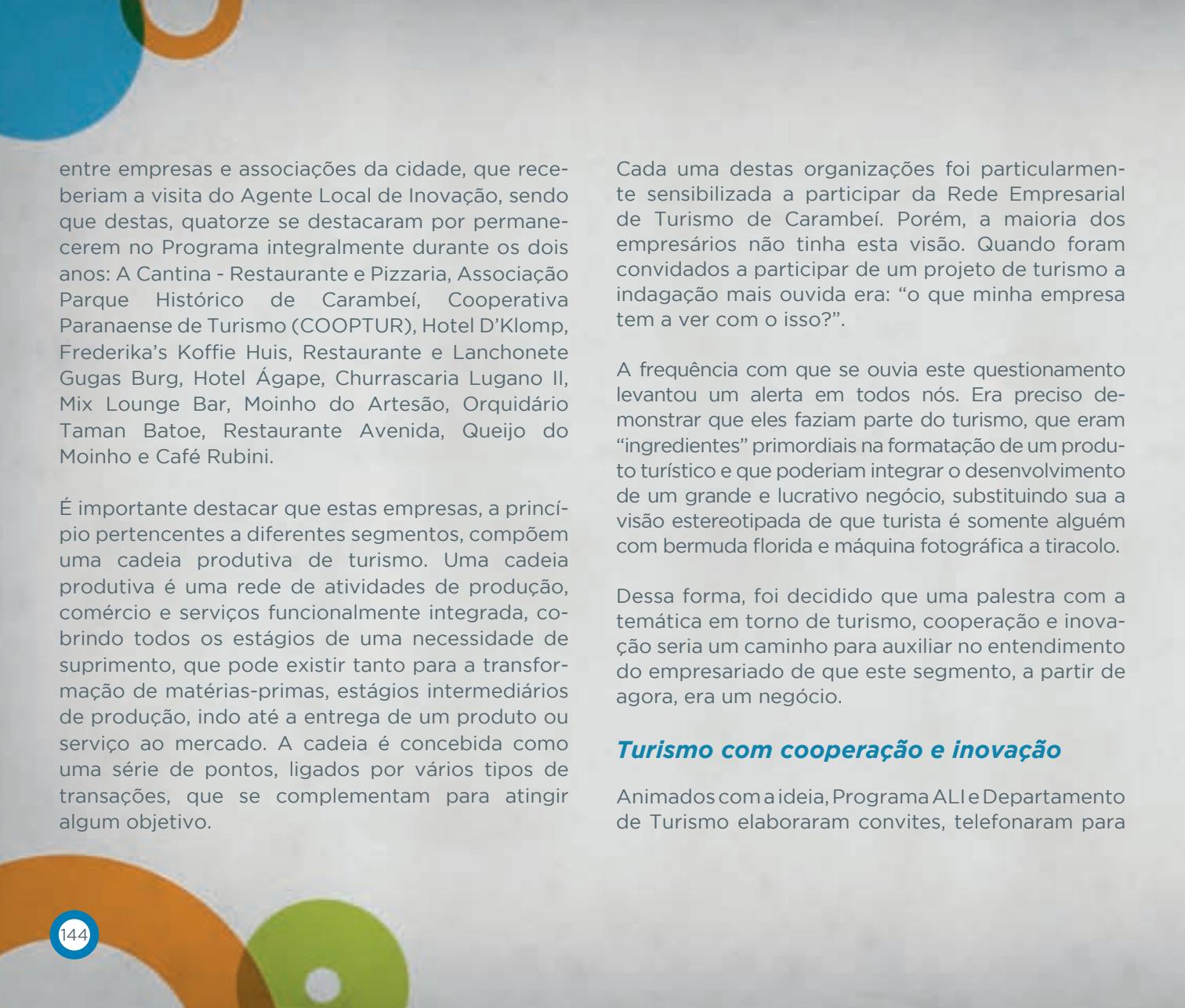
Projetos são planejados e executados por pessoas. Portanto, para que seja bem-sucedido é importante definir uma estrutura formal para todos os indivíduos envolvidos. Esta providência faz com que tenham claro entendimento das suas responsabilidades e autoridades para realizar as atividades delineadas.

Em duas reuniões entre Agente Local de Inovação, Gestora de Projeto, Consultor Sênior e o Departamento Municipal de Turismo foi possível alinhar as ações e definir os papéis de cada um nas ações com os empresários. Estes momentos serviram principalmente para estreitar a confiança e o respeito profissional que deveriam permear o projeto – e que segue, até os dias de hoje, entre os articuladores ativos desta proposta.

Aliás, a confiança foi um valor fundamental na execução de todas as ações, tendo em vista que o resultado esperado era a formação de um grupo de empresários sensibilizados para uma causa comum. Somente seria possível convencer outras pessoas sobre a importância do trabalho em equipe se os próprios coordenadores dessem exemplos e demonstrassem que as ações não eram imposição de apenas uma organização ou pessoa, mas sim fruto de um trabalho em conjunto, que estava disposto a inovar por meio da união.

## **A cadeia produtiva do turismo**

Neste contexto iniciou-se o trabalho de campo, sempre com apoio efetivo do Departamento de Turismo. Foram identificadas dezoito organizações,



entre empresas e associações da cidade, que receberiam a visita do Agente Local de Inovação, sendo que destas, quatorze se destacaram por permanecerem no Programa integralmente durante os dois anos: A Cantina - Restaurante e Pizzaria, Associação Parque Histórico de Carambeí, Cooperativa Paranaense de Turismo (COOPTUR), Hotel D'Klomp, Frederika's Koffie Huis, Restaurante e Lanchonete Gugas Burg, Hotel Ágape, Churrascaria Lugano II, Mix Lounge Bar, Moinho do Artesão, Orquidário Taman Batoe, Restaurante Avenida, Queijo do Moinho e Café Rubini.

É importante destacar que estas empresas, a princípio pertencentes a diferentes segmentos, compõem uma cadeia produtiva de turismo. Uma cadeia produtiva é uma rede de atividades de produção, comércio e serviços funcionalmente integrada, cobrindo todos os estágios de uma necessidade de suprimento, que pode existir tanto para a transformação de matérias-primas, estágios intermediários de produção, indo até a entrega de um produto ou serviço ao mercado. A cadeia é concebida como uma série de pontos, ligados por vários tipos de transações, que se complementam para atingir algum objetivo.

Cada uma destas organizações foi particularmente sensibilizada a participar da Rede Empresarial de Turismo de Carambeí. Porém, a maioria dos empresários não tinha esta visão. Quando foram convidados a participar de um projeto de turismo a indagação mais ouvida era: “o que minha empresa tem a ver com o isso?”.

A frequência com que se ouvia este questionamento levantou um alerta em todos nós. Era preciso demonstrar que eles faziam parte do turismo, que eram “ingredientes” primordiais na formatação de um produto turístico e que poderiam integrar o desenvolvimento de um grande e lucrativo negócio, substituindo sua visão estereotipada de que turista é somente alguém com bermuda florida e máquina fotográfica a tiracolo.

Dessa forma, foi decidido que uma palestra com a temática em torno de turismo, cooperação e inovação seria um caminho para auxiliar no entendimento do empresariado de que este segmento, a partir de agora, era um negócio.

### ***Turismo com cooperação e inovação***

Animados com a ideia, Programa ALI e Departamento de Turismo elaboraram convites, telefonaram para

todos os empresários, encaminharam e-mails e receberam confirmações de todos.

A expectativa para o evento era muito boa. Havia a certeza de uma sala lotada de interessados no turismo e em ganho de mercado para suas empresas! Porém, o que aconteceu foi uma sala com apenas oito pessoas, sendo que destas, apenas quatro eram empresários que estavam recebendo o atendimento do ALI. As demais souberam por acaso da palestra e decidiram ver do que se tratava.

Sem “casa cheia”, mas com muita vontade, a palestra ocorreu durante pouco mais de uma hora. Sabia-se que, mesmo sem conseguir sensibilizar suficientemente a todos, era necessário aproveitar cada momento da melhor forma possível, a fim de conquistar o interesse e ganhar a confiança dos participantes.

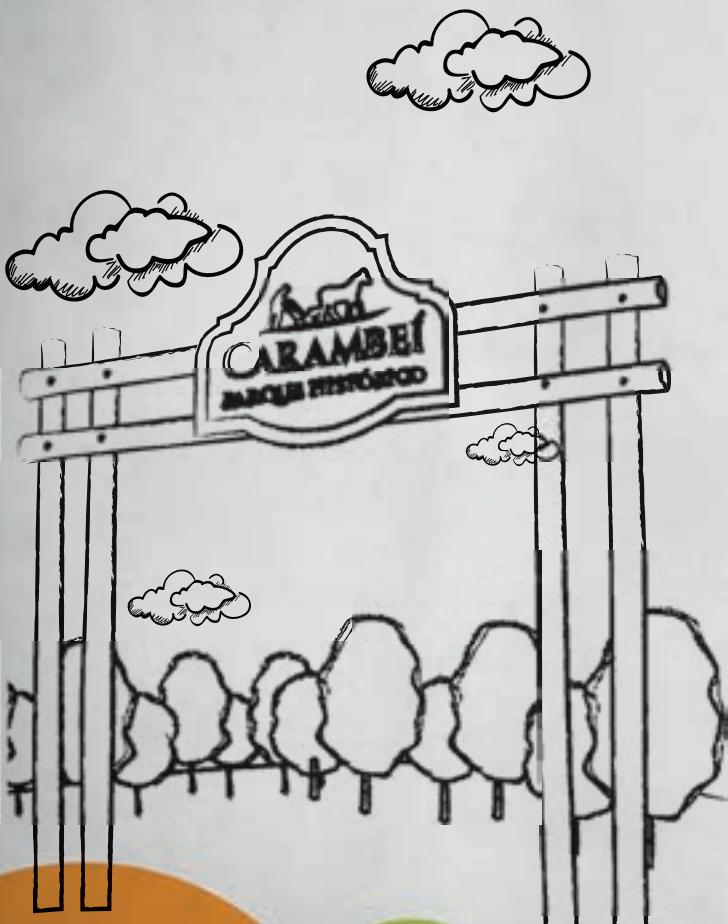
Como resultado a palestra tornou-se interativa e animadora, e mesmo aqueles que apareceram por acaso, fizeram a diferença com seus questionamentos e entusiasmo. Sem dúvidas saíram do evento comentando e contando a outros o que viram, e era esse o objetivo.

O trabalho de sensibilização continuou. Os empresários encaminhavam-se com frequência informações, vídeos, cartilhas, materiais de apoio e emails diversos alertando sobre o trabalho em rede, sobre as possibilidades de ganho de mercado com o turismo, sobre o potencial para esta atividade em Carambeí.

### ***Do núcleo setorial para a rede empresarial***

Após alguns meses, representantes do Programa ALI e Departamento de Turismo decidiram convocar uma reunião para finalmente formar o “Núcleo Setorial de Turismo de Carambeí”. Mais uma vez convites foram encaminhados e novamente muitas confirmações. Apesar do esforço e das boas sementes plantadas ainda existia a lembrança do baixo comparecimento da reunião inicial. Mas desta vez foi diferente.

Com uma ótima adesão de empresários foi possível explicar todas as vantagens do trabalho em rede e os propósitos das ações que seriam trabalhadas com eles. Era notável a atenção - e também a desconfiança de muitos -, algo natural e totalmente compreensível, diante de uma proposta inovadora de atuação no mercado.



Após explicações diversas, os empresários foram questionados sobre o interesse em formar a rede e todos disseram que sim. Queriam participar! Assim, foi ofertada e agendada a realização do curso de desenvolvimento interpessoal, que tinha como objetivo identificar lideranças, aproximar os envolvidos para dar início nas atividades do grupo.

Data marcada, empresários convidados e chegou o primeiro dia do evento. Tivemos a presença de muitas pessoas, porém houve um entendimento equivocado por parte da maioria dos gestores. Estes haviam compreendido que todas as ações propostas eram para seus colaboradores e não para os próprios empresários.

O curso de desenvolvimento interpessoal foi concluído com algum êxito, afinal haviam interessados, porém devido à falta de lideranças neste momento, todo o planejamento para o sucesso da rede empresarial deveria ser repensado.

O trabalho continuou, a segunda mensuração do grau de inovação das quatorze empresas estava finalizado, e foram justamente estes dados, aliados a algumas outras informações relevantes, que possibilitaram o início de uma ação muito específica e

direcionada, que faria absolutamente toda a diferença na condução deste grupo.

Ficou decidido que todos os dados obtidos seriam tabulados a fim de detectar as principais e mais recorrentes demandas das empresas. Estes dados também seriam calculados visando obter uma média que seria o grau de inovação da rede empresarial. Juntamente com esta tabulação, o ALI, a pedido da Gestora, desenvolveu um questionário de percepção turística que foi aplicado pelo Departamento de Turismo aos empresários, visando entender o que eles pensavam sobre esta atividade, quais eram os principais gargalos, o que poderia ser feito para desenvolvê-la, o que pensavam sobre a concorrência.

O resultado da tabulação foi muito satisfatório. Todas as informações coletadas serviram para justificar uma nova reunião com os empresários, onde os resultados seriam apresentados. Ou seja, seria apresentada uma “fotografia” daquilo que eles mesmos estavam fazendo (grau de inovação) e pensando (questionário de percepção turística). Esta nova reunião ocorreu em março de 2012, com a presença de 27 pessoas, compostas pelas quatorze empresas atendidas pelo ALI, somadas a outras igualmente interessadas.

As informações foram expostas e as perspectivas discutidas.

Como resultado foi obtida a adesão de 21 empresas da cadeia produtiva de turismo, formalizadas por um termo de compromisso, que atualmente oscilam entre 21 e 26 organizações participando dos encontros para o Planejamento Estratégico de todo o grupo, com intermediação de consultor especializado.

A Rede Empresarial definiu as estratégias de turismo para os próximos três anos. Os encontros foram coordenados pelo SEBRAE e Prefeitura Municipal e terão continuidade para manter a união do grupo e execução do plano. Foram estabelecidas prioridades e ações para consolidação do destino Carambeí, focadas na melhoria da qualidade de serviços e produtos oferecidos.

### ***Considerações finais***

O esforço de cada um dos envolvidos, tanto dos empresários quanto do SEBRAE, via Programa Agentes Locais de Inovação, e do Departamento de Turismo de Carambeí, foi significativo em todas as articulações, demonstrando que dificuldades



podem ser superadas quando um time possui sinergia e foco em seus interesses comuns.

A Rede Empresarial de Turismo de Carambeí já é uma realidade. O grupo também prevê como missão o fortalecimento e integração das empresas, a valorização da cultura e do cooperativismo como forma de inserir a comunidade local nesta nova alternativa, que está crescendo, visando atrair um número cada vez maior de visitantes para a cidade.

### **Questões para discussão**

- Como vencer a resistência de pequenos empresários, que precisam defender seu espaço no mercado com muito esforço, para que se fortaleçam atuando em grupo, sem temer a concorrência dos próprios parceiros?

- Em que outros segmentos a cadeia produtiva pode ensejar inovação, pelo compartilhamento de informações entre seus membros?

### **Referências**

*Projeto ALI no Paraná.* Disponível em: <[www.sebraepr.com.br/ali](http://www.sebraepr.com.br/ali)>. Acesso em: 10 maio 2012.

*REIS, Dácio R; CARVALHO, Hélio G; CAVALCANTE, Márcia B.* Gestão da inovação: inovar para competir. Brasília: SEBRAE, 2009.

*HISTÓRIA da Cidade: Carambeí.* Disponível em: <[www.carambei.pr.gov.br](http://www.carambei.pr.gov.br)>. Acesso em: 1 jun. 2012.

*REDE Empresarial de Turismo de Carambeí define estratégias até 2015.* Disponível em: <[www.carambei.pr.gov.br](http://www.carambei.pr.gov.br)>. Acesso em: 25 jul. 2012

## ***Uma história de persistência***

A história dos empresários Meire e Moacir Lunardon se desenvolveu nos municípios de Morretes e Colombo, ambos no estado do Paraná e próximos à capital, Curitiba. Moacir era produtor rural de hortaliças e havia se mudado para Morretes em 1992 com a esposa Meire na busca de melhor remuneração da produção agrícola e para dar início a sua família.

Lunardon, durante mais de 20 anos, foi produtor de hortaliças em Colombo, que assim como algumas outras cidades do entorno da capital formam o chamado “cinturão verde” que abastece de hortaliças e algumas frutas a capital paranaense e outras cidades da região metropolitana.

Nessa época já vinham enfrentando dificuldades para obter uma renda suficiente para garantir seu sustento. Mudaram-se então, após o casamento, para Morretes, pequena cidade histórica situada ao pé da serra do mar e a 70 quilometros da capital, com intenção de continuar na produção de hortaliças. Lá Moacir seguiu como agricultor, investindo fortemente na produção de gengibre, na época produto em ascensão no município e que era exportado, em sua grande maioria, para Ásia e Europa.

## **Reconstruindo e inovando um agronegócio familiar**

(Jonas Luckemeyer Lima – ALI)

O município de Morretes já esteve entre os maiores produtores mundiais de gengibre, contudo, como vivemos em uma economia globalizada e dinâmica, outros países da Ásia ampliaram seu potencial de cultura desta planta, tornando a produção brasileira e morretense economicamente pouco interessante aos exportadores, que financiavam o plantio com garantia de compra da safra.

### **Valorizando e agregando valor à produção**

Em 1995, enfrentando dificuldades com a lucratividade na produção de hortaliças e o gengibre em franca decadência, conta Moacir que plantou quatro pés de maracujá na beira de uma cerca da propriedade, sem nenhuma intenção comercial.

Após alguns meses as plantas cresceram e originaram os primeiros frutos. O casal diz ter ficado impressionado com a quantidade de maracujás produzidos com apenas poucas sementes, levando o produtor a pensar: “vamos fazer polpa para suco com esses frutos”. Decidiram que essa atividade ficaria a cargo de Meire, sua esposa, já que ele se dedicava à produção das hortaliças.

Esse trabalho de processamento e transformação artesanal de parte da produção agrícola trata-se de uma estratégia encontrada por agricultores na busca do melhor aproveitamento da produção para que não haja desperdícios, além disso, é também uma forma de agregar valor a um produto primário (BRITO, 2007), ou em outras palavras, ganhar mais dinheiro vendendo um produto industrializado em vez da fruta *in natura*.

Mais tarde, o casal veio a se dedicar à produção do maracujá além das hortaliças, visando à venda dos frutos que tinham bom valor de mercado e uso também para produção da polpa congelada da fruta.

Em 1997 construíram uma pequena estrutura na propriedade para aprimorar o processamento do maracujá e ampliaram para outras frutas que podiam ser cultivadas na região como a acerola. Percebendo então a boa demanda pela polpa de fruta congelada para preparo de sucos, em 1998 investiram na compra de uma máquina para automatizar a produção e aos poucos foram deixando de lado a dedicação exclusiva ao plantio e partiram para a agroindustrialização como principal fonte de renda, criando a empresa LITORAL POLPAS.

Entre 2004 e 2005, com apoio da EMATER do município, tiveram acesso às prateleiras de uma grande rede varejista regional para vender suas polpas de frutas, como parte de um programa estadual de inclusão de produtos e empresas regionais no mix de produtos dos supermercados. Daí em diante os pedidos foram aumentando e o negócio crescendo cada vez mais.

A família Lunardon trabalhava muito para atender à demanda pelos produtos da rede supermercadista e conforme ampliavam os mercados mais vendia a “Litoral Polpas”.

### **Mercado promissor**

A sua enorme extensão territorial faz do Brasil um país continental, com uma grande diversidade de climas e solos, capaz de produzir desde frutas tropicais de clima mais quente, como banana, abacaxi, mamão, até as frutas mais adequadas aos climas frios como pêssegos, maçãs, peras entre outras. Por causa desta característica, somos o terceiro maior produtor mundial de frutas, com produção de cerca de 43 milhões de toneladas/ano (IBGE, 2008).



De modo paralelo vem crescendo notavelmente o consumo de sucos naturais. A produção brasileira de sucos e polpas de frutas em 2008 foi de cerca de 426 milhões de litros (ABIR). Elas atendem ao hábito que a maioria das pessoas tem de consumir sucos de frutas *in natura*, em qualquer época do ano, sem depender da sazonalidade.

Como o processamento de frutas traz praticidade para o consumidor e conserva as características químicas e organolépticas dos frutos, nas últimas três décadas é crescente a criação de inúmeras pequenas indústrias, muitas destas montadas por produtores rurais, que perceberam na industrialização a possibilidade de aproveitamento das frutas nos períodos de grande oferta, e de baixos preços por consequência, além do maior valor pago ao produto já processado.

O consumidor final não é o único público-alvo: polpas de frutas congeladas têm aceitação nos mercados de lanchonetes, hotéis, pizzarias devido à praticidade, por preservar as características de sabor e odor das frutas e serem fontes de vitaminas, sais minerais e fibras, ingredientes de uma alimentação saudável, cada vez mais procurada pela população que cresce economicamente.

## **Recomeçando após uma tragédia**

No final do mês de fevereiro de 2011, Moacir recebeu uma ligação do Agente Local de Inovação para o Agronegócio, Jonas Luckemeyer Lima, que tomou conhecimento sobre o trabalho de agroindústria que o empresário estava desenvolvendo no município de Morretes. O casal Lunardon tinha um negócio de oito anos e uma clientela bem formada, mas o agente ponderou que gostaria de agendar uma visita para falar mais sobre o projeto de inovação e saber do interesse da empresa Litoral Polpas em participar da empreitada.

Feito o primeiro contato, Moacir demonstrou plena vontade de participar do programa, oferecendo ao agente algumas informações iniciais da empresa para a aplicação de diagnósticos empresarial e de inovação do SEBRAE. Combinaram agendar um novo contato posteriormente, para apresentação de uma proposta de trabalho e sugestões de melhorias que poderiam ser feitas na Litoral.

Numa triste ocorrência do destino, na noite do dia 10 de Março de 2011, exatamente uma semana após a visita do Agente Local de Inovação Jonas, choveu noite adentro na cidade de Morretes causando

o transbordamento de rios e o deslizamento de encostas, levando a ser decretado estado de emergência no município, desabrigando mais de oito mil famílias, entre elas os Lunardon, que tiveram sua pequena unidade de processamento de frutas literalmente levada rio abaixo pela enchente.

A tragédia sem precedentes na região obrigou Moacir, Meire e seus dois filhos a retornarem para a cidade de Colombo, onde residiam seus familiares, na busca de abrigo e no recomeço de uma nova vida.

Quando o Agente de Inovação Jonas entrou em contato com Moacir soube da perda da fábrica, mas também da franca vontade do empresário de recomeçar. Agora que voltava para sua terra natal, em um terreno emprestado pelo irmão e com o auxílio da família para aquisição de máquinas, uma nova fábrica seria construída e nada melhor do que nesse momento o apoio do projeto de inovação para fazê-la renascer ainda melhor.

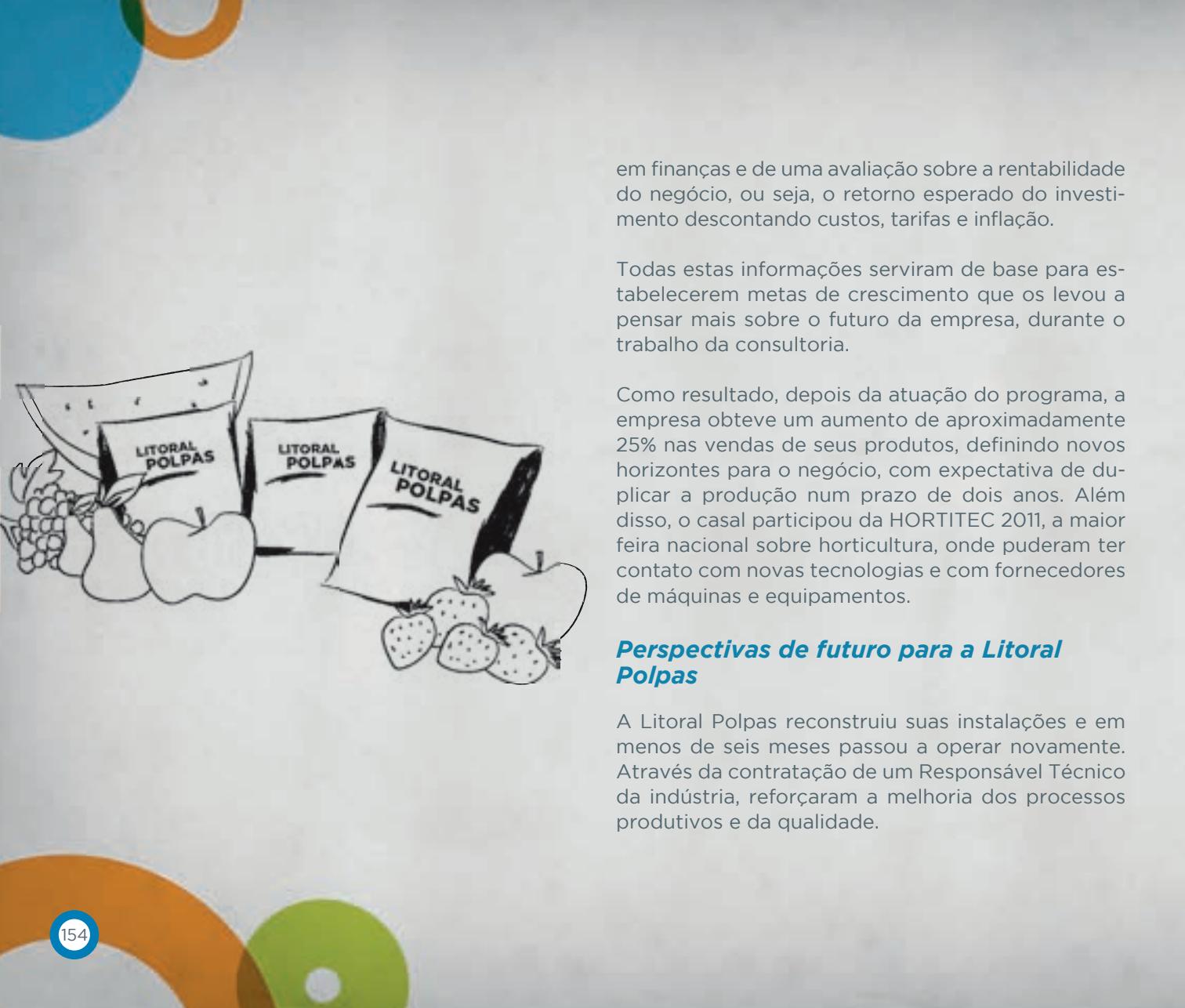
No diagnóstico empresarial e de inovação foram levantadas várias necessidades da empresa e agora tudo seria somado à sua situação de recomeço. Foi definido um plano de ação juntamente com os

empresários com objetivo de promover um salto de qualidade na gestão da produção e na inovação.

A Litoral Polpas recebeu consultorias para elaboração de uma nova planta de produção para atender às necessidades da legislação sanitária e do Ministério da Agricultura, que fiscaliza a produção de bebidas, além de satisfazer a quesitos de qualidade de produto e produtividade industrial.

Os empresários participaram de capacitação para implantação das Boas Práticas de Fabricação de Alimentos juntamente com uma consultoria individual realizada na própria agroindústria, para colocar em prática os conceitos aprendidos na capacitação, implantando controles de qualidade necessários. Foram feitas análises de produto e ficou constatada uma melhoria de, aproximadamente, 75% nas características do produto, após a intervenção do treinamento e acompanhamento.

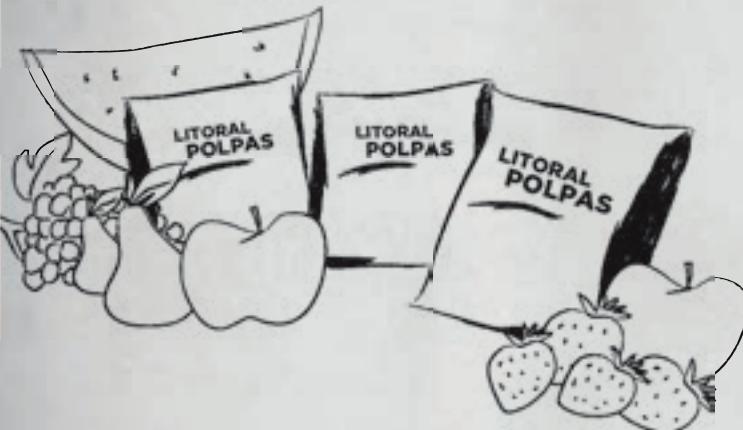
Moacir e Meire receberam também consultoria financeira com objetivo de implantar um sistema de controles financeiros na empresa, para acompanhar o desempenho do negócio, além de um levantamento de custos de produção e formação de preço de produtos. O casal ainda participou de uma capacitação



em finanças e de uma avaliação sobre a rentabilidade do negócio, ou seja, o retorno esperado do investimento descontando custos, tarifas e inflação.

Todas estas informações serviram de base para estabelecerem metas de crescimento que os levou a pensar mais sobre o futuro da empresa, durante o trabalho da consultoria.

Como resultado, depois da atuação do programa, a empresa obteve um aumento de aproximadamente 25% nas vendas de seus produtos, definindo novos horizontes para o negócio, com expectativa de duplicar a produção num prazo de dois anos. Além disso, o casal participou da HORTITEC 2011, a maior feira nacional sobre horticultura, onde puderam ter contato com novas tecnologias e com fornecedores de máquinas e equipamentos.



### ***Perspectivas de futuro para a Litoral Polpas***

A Litoral Polpas reconstruiu suas instalações e em menos de seis meses passou a operar novamente. Através da contratação de um Responsável Técnico da indústria, reforçaram a melhoria dos processos produtivos e da qualidade.

Aos poucos estão ampliando a rede de mercados que fornecem seus produtos e terão como grande desafio produzir mais já que, segundo Moacir, estão no limite de sua capacidade, sendo que para isso necessitarão de novos investimentos em máquinas, equipamentos e contratação de pessoal na indústria.

Para continuar no seu viés de crescimento a empresa terá de ficar atenta ao mercado e às possibilidades de atuar em novos segmentos, como o de sucos orgânicos, por exemplo, inovando continuamente os seus produtos e processos produtivos, para atender clientes cada vez mais exigentes e dispostos a pagar mais por produtos diferenciados.

Os empresários afirmam ter aprendido que é necessário sempre buscar conhecimento e assessoria, tanto para produção como para o gerenciamento do negócio, além de ter persistência e não desistir nas adversidades, que com certeza aparecerão no caminho de qualquer empresa.

Chiavenato (2004) defende que “a aprendizagem é a principal vantagem competitiva de uma organização. Ela conduz à criatividade e à inovação”. Com base nessa afirmação, pode-se concluir que a aprendizagem organizacional, de fato, é um pro-

cesso. Para ser transformada, efetivamente, em principal vantagem competitiva, é preciso instalar no ambiente corporativo, mesmo no de uma pequena empresa, uma mentalidade de aprendizagem contínua para que ela contribua para a perenidade e renovação de um negócio.

### **Questões para discussão**

- Como buscar alternativas de renda para as pequenas propriedades agrícolas familiares?
- Se a inovação pode ser algo novo para a empresa e não necessariamente para o mercado onde ela atua, como estimular sua prática contínua dentro das pequenas organizações?

### **Referências**

- BRITO C. de Oliveira. *Ruralidades e questões ambientais: estudo sobre estratégias, projetos e políticas / organizadores, Alírio Brandenburg, Ângela Duarte Damasceno Ferreira - Brasília: Ministério do Desenvolvimento Agrário, 2007.*
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. Ed. compacta. 3. ed. rev. e atualizada. - 5. reimpr.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.*
- FAO: *Food and Agriculture Organization, 2008 - Dados Estatísticos. Disponível em: <<http://faostat.fao.org>>. Acesso em: 22 maio 2012.*

*IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2008.  
Levantamento Sistemático da Produção Agrícola. Disponível  
em:<www.ibge.gov.br>. Acesso em: 22 maio 2012.*  
*ABIR: Evolução no Consumo de Bebidas não alcoólicas.  
Disponível em: <www.abir.org.br>. Acesso em: 12 jun. 2012.*

## **Siglas**

**ABIR** – Associação Brasileira das Indústrias de  
Refrigerantes e de Bebidas Não Alcoólicas

**IBGE** – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**EMATER** – Instituto Paranaense de Assistência  
Técnica e Extensão Rural

**FAO** – Food and Agriculture Organization

## A arte da gastronomia do Oriente para o Ocidente

(Thais Daher - ALI)

"Nasci em Londrina em 01/01/1971, dizem que comecei a apreciar a boa gastronomia porque já nasci em dia de festa"

Na região Sul do Brasil, exatamente no norte do estado Paraná, localiza-se a "Pequena Londres", apelido dado à cidade de Londrina, por causa de seus colonizadores ingleses.

É a segunda cidade mais populosa do Paraná e a quarta maior cidade da região sul do Brasil, importante polo de desenvolvimento regional e nacional, Londrina exerce grande influência sobre o norte do Paraná e é uma das cidades mais importantes da região Sul do Brasil.

A "Pequena Londres" é a sede de sua região metropolitana, um centro regional composto pelo comércio, serviços e agroindústria.

Londrina é uma cidade universitária, que todos os anos recebe jovens provenientes de vários lugares do Brasil. Além da Universidade Estadual de Londrina (UEL) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) – Campus Londrina, possui ainda mais de dez faculdades particulares que oferecem cursos técnicos e de graduação nas mais diversas áreas.

Algumas dessas faculdades estão localizadas na região central, onde a londrinense Ronise decidiu abrir seu próprio negócio.



## *Um Café?? ... ou Bar???... Ah...agora sim: Bar & Restaurante.*

No ano de 2000, a empresária Ronise Silva Castro, em busca da realização um sonho, decidiu abrir em Londrina um café, pois em Ibaiti - PR foi proprietária de um estabelecimento, o Banana Café, e de uma franquia de informática, por um determinado período. Quando abriu as portas do Varanda, exatamente no dia 10/09/2000, eram servidos apenas produtos como cafés, tortas, salgados e doces.



Aos poucos, conforme a solicitação dos clientes foram sendo inseridos alguns produtos complementares como espetinhos diferenciados, pastéis de diferentes sabores, porções e cerveja em lata, que acabaram se tornando os produtos principais. Afinal, quase todos os dias algum cliente perguntava: "Tem batata frita? Tem pastel?" e a resposta da proprietária era sempre a mesma: hoje não tem, mas venha amanhã que terá.

E assim, Ronise viu a oportunidade de transformar seu café em um bar, pois tanto os espetinhos como os pastéis fizeram um grande sucesso que perdura até hoje. Nessa transformação, o Varanda já inovou, sendo um dos primeiros estabelecimentos em Londrina a vender espetinhos e pastéis diferenciados.

Passados dois anos e meio de existência do Varanda, a ex-professora Soraya Vansan, integrou-se à sociedade do Varanda Bar, tornando-se a nova parceira de Ronise na direção da empresa.

O Varanda foi conquistando cada vez mais clientes através da qualidade dos produtos oferecidos e do atendimento personalizado oferecido pelas proprietárias, Ronise, Soraya e equipe, da qual duas irmãs de Ronise fazem parte, Rossane Silva Castro e Deleide Silva Castro. O Bar passou a ser um dos locais mais frequentados em Londrina e elas ficaram conhecidas como as “Meninas do Varanda”, forma carinhosa de serem chamadas pelos clientes.

No início, o local ocupava apenas uma sala na rua Espírito Santo esquina com a rua Paranaguá, localização central da cidade. Em 2007 mais duas salas ao lado ficaram disponíveis, e assim as proprietárias viram uma nova oportunidade de transformar o bar em um Bar & Restaurante. Iniciaram com a gastronomia italiana, oferecendo pratos diferenciados da velha Itália, pois era o que serviam em um restaurante rural, o Villa Itália, que funcionava aos domingos do qual Ronise foi proprietária durante dois anos (2005-2007).

*“Foi sensacional proporcionamos mais estrutura, tanto física quanto de cardápio, foi quando começamos a atrair mais famílias, casais, profissionais liberais, profissionais fazendo happy hour após o horário de expediente...”* diz a proprietária Ronise.

Em 2008, Ronise começou um curso de *Chef de Cuisine* no Centro Europeu em Curitiba e foi nesse momento que iniciou sua paixão pela gastronomia tailandesa. Este fato também coincidiu com a liberação de mais uma sala e assim foi ampliada ainda mais a estrutura física do Varanda e a gastronomia tailandesa começou a ganhar espaço no empreendimento. As proprietárias fizeram uma viagem para Tailândia específica para *Chefs de Cozinha*, no programa *“The taste of Tailand”*, que foram 25 dias de muitas experiências inesquecíveis, visitando aldeias, mercados, restaurantes e fazendo cursos nas melhores escolas. Um ano depois, incluíram também a gastronomia Indiana e assim, inovaram novamente com o primeiro estabelecimento de Londrina especializado na gastronomia asiática. As misturas de temperos e especiarias utilizadas no estabelecimento têm todo um diferencial como a pasta *curry thai* (tempero tailandês) e o *garam massala* (tempero indiano).



*“....a pasta de Curry thai e meu Garam Massala, são feitos por mim, porque normalmente os restaurantes usam esses temperos comprados prontos e com conservantes, e eles preparados de forma natural, fazem toda a diferença no sabor.*

*Minha receita de pasta de curry, aprendi em uma aldeia na Tailândia, que não tinha nem água e nem luz elétrica, dormíamos no chão, experiência única e maior que tive, cozinhei com pessoas da aldeia, que me ensinaram a receita milenar de seus antepassados.” Ronise Castro, proprietária e chef de cuisine.*

Foi através dessa viagem que o Varanda aos poucos foi criando uma nova identidade, conforme relata a proprietária Ronise:

*“Naqueles dias, indo de Norte a Sul na Tailândia, foi onde escolhemos e trocamos também a decoração do Varanda. Foi de lá que trouxemos todas as peças decorativas do bar...querendo trazer um pedacinho de lá pra cá, tentando trazer o sabor, a decoração, o calor, a alegria, o sorriso, a fé. Enfim, queria fazer do Varanda um pedacinho da Tailândia, um cantinho onde pudesse mostrar um pouquinho do que é aquele lugar, aquele povo, como vivem e o que comem.”*



E assim foi feito, o Varanda assumiu em todos os sentidos essa nova identidade de um restaurante asiático, sendo uma mistura da cultura Indiana e tailandesa, representando um pedaço do oriente aqui no ocidente.

Continuaram trazendo novidades no lançamento de novos produtos da gastronomia asiática, mas inovaram também nos petiscos brasileiros através dos molhos com um toque asiático utilizando especiarias e temperos diferenciados e as famosas samosas, que são os pastéis indianos.

A cada ano que foi passando as “meninas do Varanda” foram introduzindo no cardápio vários tipos pratos diferenciados e um atendimento personalizado. São mais de 25 opções de pratos que foram sendo inseridos nesses últimos quatro anos, sendo alguns criados pela Ronise, proprietária e chef de cuisine. Os mais pedidos da culinária asiática, são o Varanda Thai (camarões puxados na panela wok com pasta de red curry, folha de lima kaffir, açúcar de palma, cubos de abacaxi e leite de coco, servidos dentro do abacaxi com arroz thai jasmine) e o Pad Thai (tradicional prato tailandês com talharim de arroz, camarões salteados com pasta de red curry, moyashi, cenoura, redução de tamarindo, nam plah e farofa de amendoim).

Desde 2010 é comemorado o *Songkran* (Ano Novo tailandês), quando as proprietárias organizam uma festa no estabelecimento para clientes convidados e aproveitam para realizar o lançamento do novo cardápio. O *Songkran* foi comemorado no dia 17/04/2012 e foi um sucesso.

O Varanda foi o primeiro estabelecimento a promover aos sábados à tarde, o *Sunset*, onde DJs convidados apresentam um som característico com o estabelecimento fazendo uma grande festa a cada sábado.

Além desses eventos, também é comemorado em outubro de cada ano, o aniversário do Varanda com outra festa realizada em um espaço maior como chácara ou boate para conseguir comportar um público maior com uma decoração diferenciada e muita música.

### ***Novos caminhos: programa ALI no Varanda***

Em setembro de 2010, o Bar & Restaurante Varanda iniciou sua trajetória no Programa Agentes Locais de Inovação – setor Turismo, Regional Norte. A partir da sensibilização individual feita com as pro-

prietárias no empreendimento, foram aplicados os diagnósticos (Empresarial e Mensuração do Grau da Inovação) para verificar a situação real da empresa naquele momento. E foi também utilizado outro diagnóstico que foi elaborado pelo consultor sênior, Alison Cortez, direcionado para as questões ambientais. Através das análises dos diagnósticos, foram identificadas questões que poderiam ser implantadas visando à melhoria da empresa, apesar da empresa já estar trilhando no caminho da inovação. O Plano de trabalho que foi elaborado para o Varanda contemplou vários setores da empresa abordando ações para estruturação básica da empresa e inovações, como:

- Consultorias para reestruturação do setor financeiro e do setor de recursos humanos em busca de reduzir a rotatividade de funcionários e incentivar um maior comprometimento dos mesmos;
- Formalização do planejamento estratégico e de novos projetos tendo como base indicadores financeiros que representem a viabilidade das novas ações;
- Incentivo à pesquisa de novos fornecedores dos produtos específicos (especiarias tailandesas e indianas) para que o empreendimento tenha

maior segurança na aquisição dos produtos e maior flexibilidade no preço;

- Incentivo à participação em Cursos presenciais e de ensino à distância oferecidos por instituições como SEBRAE, ABRASEL e SENAC;
- Sempre buscar informações com as instituições correspondentes ao setor de Alimentos & Bebidas e Empresarial. (ACIA; ABRASEL - Nacional e Londrina, SEBRAE, SENAC).
- Incentivo à participação em eventos e feiras locais, regionais em busca de conhecimento, aquisição de equipamentos e divulgação do empreendimento, novas tecnologias, etc. Aproveitar a excursões para as feiras nacionais como Equipotel e a Fispal, as maiores feiras de gastronomia da América Latina com lançamentos, tendências, serviços e inovações tecnológicas dos setores de hotelaria, gastronomia, alimentação e turismo.
- Incentivo à utilização das linhas de financiamento direcionadas para inovação. (Ex: Emissão do Cartão BNDES).
- Implantação de um Programa de Gestão da Qualidade;

- Contratação de consultoria especializada em projetos e gestão ambiental em busca da elaboração do Plano de Gerenciamento de Resíduos do estabelecimento (PGRS);
- Criação de uma versão da logo do Varanda em tons esverdeados para ser utilizada nas ações direcionadas para questões ambientais.
- Organização de mais eventos focados na cultura indiana e tailandesa durante o ano, buscando parcerias com instituições relacionadas com a cultura asiática (Ex: Parcerias com Escolas de Dança).
- Lançamento de novos produtos e/ou versões vegetarianas dos pratos asiáticos;

As proprietárias já deram início na implantação das ações, logo após a apresentação do plano de ação junto com um material de apoio para auxiliar na contratação das possíveis provedoras de soluções.

### ***Novas mudanças e sabores***

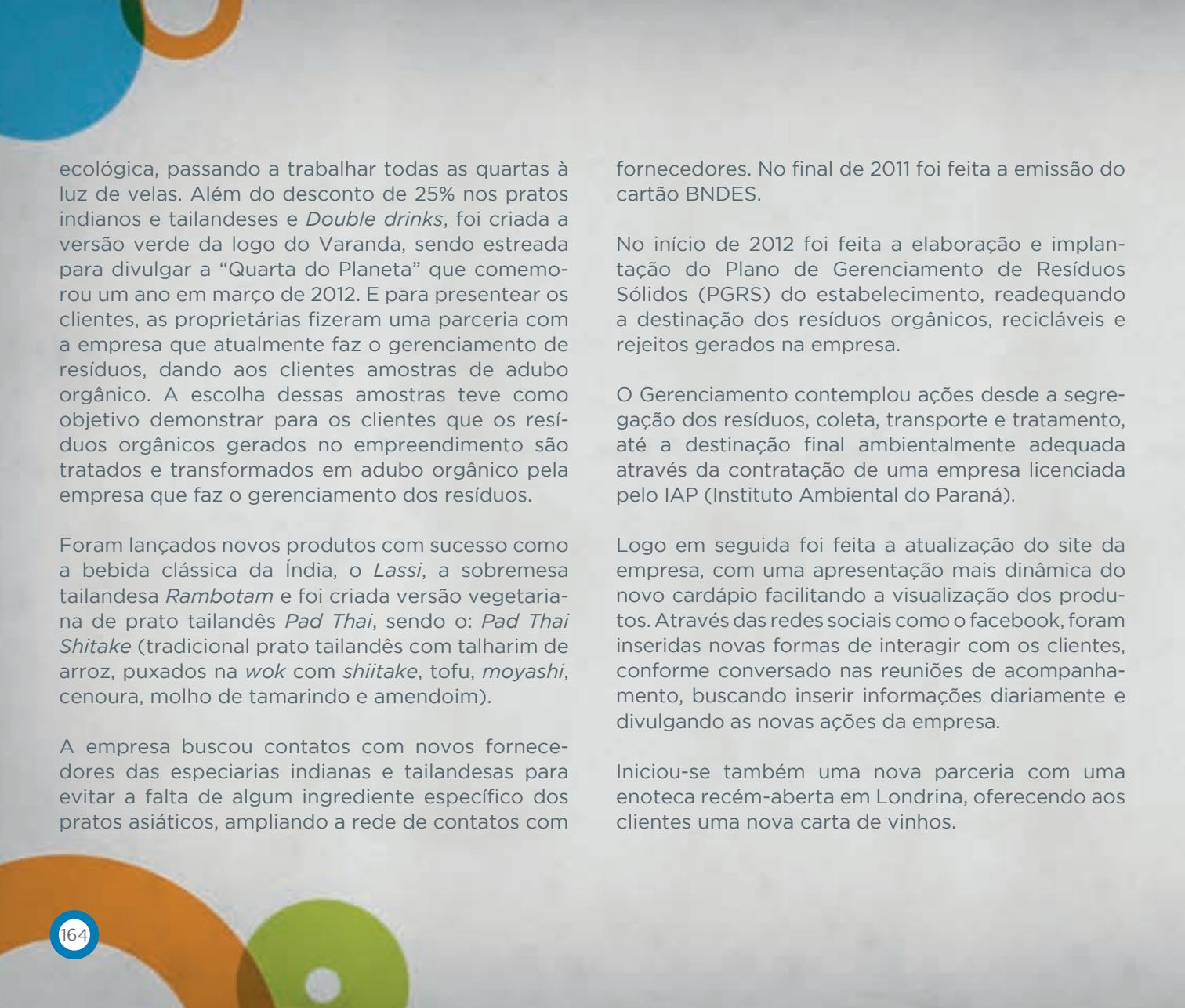
Desde que se iniciou o projeto, era nítida a busca das proprietárias pela inovação, pois se dedicaram do início ao fim à cada etapa do projeto. Entre reuniões e contatos via telefone e emails, outras ações

e novas ideias foram surgindo conforme o desenvolvimento do projeto no estabelecimento.

Através da consultoria especializada em recursos humanos iniciada no final de 2010, foi elaborado o Manual do Colaborador e efetivou-se o registro de todos os funcionários, também foram reestruturadas e formalizadas as reuniões com os colaboradores.

Em 2011 muitas ações foram iniciadas e concretizadas, como em fevereiro, quando deram entrada para implantação de um programa de gestão da qualidade, EQUALI, através da Abrasel Londrina (Associação Brasileira de Bares e Restaurantes). O programa contemplou as seguintes questões: segurança e excelência na qualidade dos alimentos; organização, higiene e padronização dos procedimentos operacionais; agilidade no processo de pré-preparo e preparo dos alimentos e bebidas; qualificação dos colaboradores; elaboração do manual de boas práticas para aumentar a qualidade e minimizar os desperdícios; certificação de qualidade, que deve ser renovada a cada ano. No mês de março foi criada a “Quarta do Planeta” que surgiu de um incidente, quando ocorreu um curto circuito e todos foram obrigados a trabalhar à luz de velas, assim veio a ideia de desenvolver uma ação





ecológica, passando a trabalhar todas as quartas à luz de velas. Além do desconto de 25% nos pratos indianos e tailandeses e *Double drinks*, foi criada a versão verde da logo do Varanda, sendo estreada para divulgar a “Quarta do Planeta” que comemorou um ano em março de 2012. E para presentear os clientes, as proprietárias fizeram uma parceria com a empresa que atualmente faz o gerenciamento de resíduos, dando aos clientes amostras de adubo orgânico. A escolha dessas amostras teve como objetivo demonstrar para os clientes que os resíduos orgânicos gerados no empreendimento são tratados e transformados em adubo orgânico pela empresa que faz o gerenciamento dos resíduos.

Foram lançados novos produtos com sucesso como a bebida clássica da Índia, o *Lassi*, a sobremesa tailandesa *Rambotam* e foi criada versão vegetariana de prato tailandês *Pad Thai*, sendo o: *Pad Thai Shiitake* (tradicional prato tailandês com talharim de arroz, puxados na wok com *shiitake*, *tofu*, *moyashi*, cenoura, molho de tamarindo e amendoim).

A empresa buscou contatos com novos fornecedores das especiarias indianas e tailandesas para evitar a falta de algum ingrediente específico dos pratos asiáticos, ampliando a rede de contatos com

fornecedores. No final de 2011 foi feita a emissão do cartão BNDES.

No início de 2012 foi feita a elaboração e implantação do Plano de Gerenciamento de Resíduos Sólidos (PGRS) do estabelecimento, readequando a destinação dos resíduos orgânicos, recicláveis e rejeitos gerados na empresa.

O Gerenciamento contemplou ações desde a segregação dos resíduos, coleta, transporte e tratamento, até a destinação final ambientalmente adequada através da contratação de uma empresa licenciada pelo IAP (Instituto Ambiental do Paraná).

Logo em seguida foi feita a atualização do site da empresa, com uma apresentação mais dinâmica do novo cardápio facilitando a visualização dos produtos. Através das redes sociais como o facebook, foram inseridas novas formas de interagir com os clientes, conforme conversado nas reuniões de acompanhamento, buscando inserir informações diariamente e divulgando as novas ações da empresa.

Iniciou-se também uma nova parceria com uma enoteca recém-aberta em Londrina, oferecendo aos clientes uma nova carta de vinhos.

Muitas ações foram colocadas em prática durante o projeto, dentre estas, algumas indicadas no plano de ação, outras que foram surgindo conforme o acompanhamento dos trabalhos e outras que já estavam nos planos das empresárias. No mês de abril de 2012, as meninas do Varanda tiveram uma surpresa totalmente inesperada quando receberam o prêmio Top Qualidade Brasil – “Qualidade Empresarial com Responsabilidade Social”, no dia 29 de Março, na Câmara Municipal de São Paulo com cobertura da *Revista Caras*. Esse evento foi realizado pelos membros da Academia Brasileira de Honrarias ao Mérito que no dia 06 de Junho de 2011 fundaram a Soberana Ordem do Mérito da Gastronomia & Hotelaria.

### ***E o que vem por aí...***

O ano 2012 tem sido bem marcante para as “meninas do Varanda”, pois estão colhendo bons frutos do que foi feito nos anos anteriores, só que as inovações continuam. Além do *Songkran* (Ano Novo tailandês), evento realizado todo ano no Varanda para lançar o novo cardápio com muita música, dança, desfile e uma mesa farta das delícias da gastronomia asiática, está nos planos das empresárias organizar um evento indiano no segundo semestre deste ano, seguindo o

mesmo modelo e buscando trabalhar com ações de conscientização sobre questões socioambientais.

As proprietárias estão sempre buscando e pesquisando sobre novos produtos para serem lançados, sendo que o próximo a fazer parte do cardápio é o *Khao Saparod*, um prato tailandês feito com arroz com abacaxi, castanhas, camarão, especiarias tailandesas, decorado dentro de um abacaxi.

Será inaugurado também o estacionamento oficial do Varanda, localizado em um terreno alugado próximo ao estabelecimento, oportunizando comodidade e segurança para os clientes, pois muitos reclamavam pela falta de local para estacionar.

Outra inovação é um projeto que está andamento que tem como objetivo entrar em contato com as pessoas responsáveis pelo cenário cultural de Londrina, buscando exposições de artes, de livros, de danças de música, teatro e assim inserindo o Varanda ainda mais no cenário cultural da cidade.

A nova cara do Sebraetec foi apresentada em um evento no início deste ano para todos os empresários participantes do Programa ALI. Sendo assim, as proprietárias já deram entrada para fazer



o registro da logo e já vão se organizar para nos próximos planejamentos buscarem sempre utilizar o novo produto do Sebrae como a nova ferramenta de inovação daqui em diante.

Uma nova viagem de pesquisas e vivências para o oriente também está nos planos das proprietárias, só que desta vez para Indonésia, buscando desmistificar a cultura, sabores e a gastronomia deste país.

A inovação já está no espírito das “meninas do Varanda”, o negócio é planejar e colocar em prática.

## **NAMASTÊ!**

(saudação Indiana)

### **Questões para discussão**

- Quais outras ações inovadoras ainda podem ser feitas referente à gastronomia asiática?
  - Quais ferramentas necessárias para monitorar um programa de gestão ambiental na empresa?
  - Que tipos de ações socioambientais podem ser desenvolvidas pela empresa, buscando conscientizar cada vez mais seus clientes e colaboradores?
  - Como preparar cada vez mais o paladar dos brasileiros para a gastronomia asiática?
- 

## Inovar para Competir

(Rodrigo de Barros – ALI)

*“Nós não devemos apenas acreditar naquilo que vendemos. Devemos também vender aquilo que acreditamos.”*

(William Bernbach)

O caso apresentado conta a história do um sonho de quatro profissionais de Educação Física - Geison, Maurício, Raphael e Ricardo - apaixonados por atividades em áreas naturais... Esta paixão despertou a vontade de empreender, de montar uma empresa que vendesse aquilo que eles mais gostavam: AVENTURA!

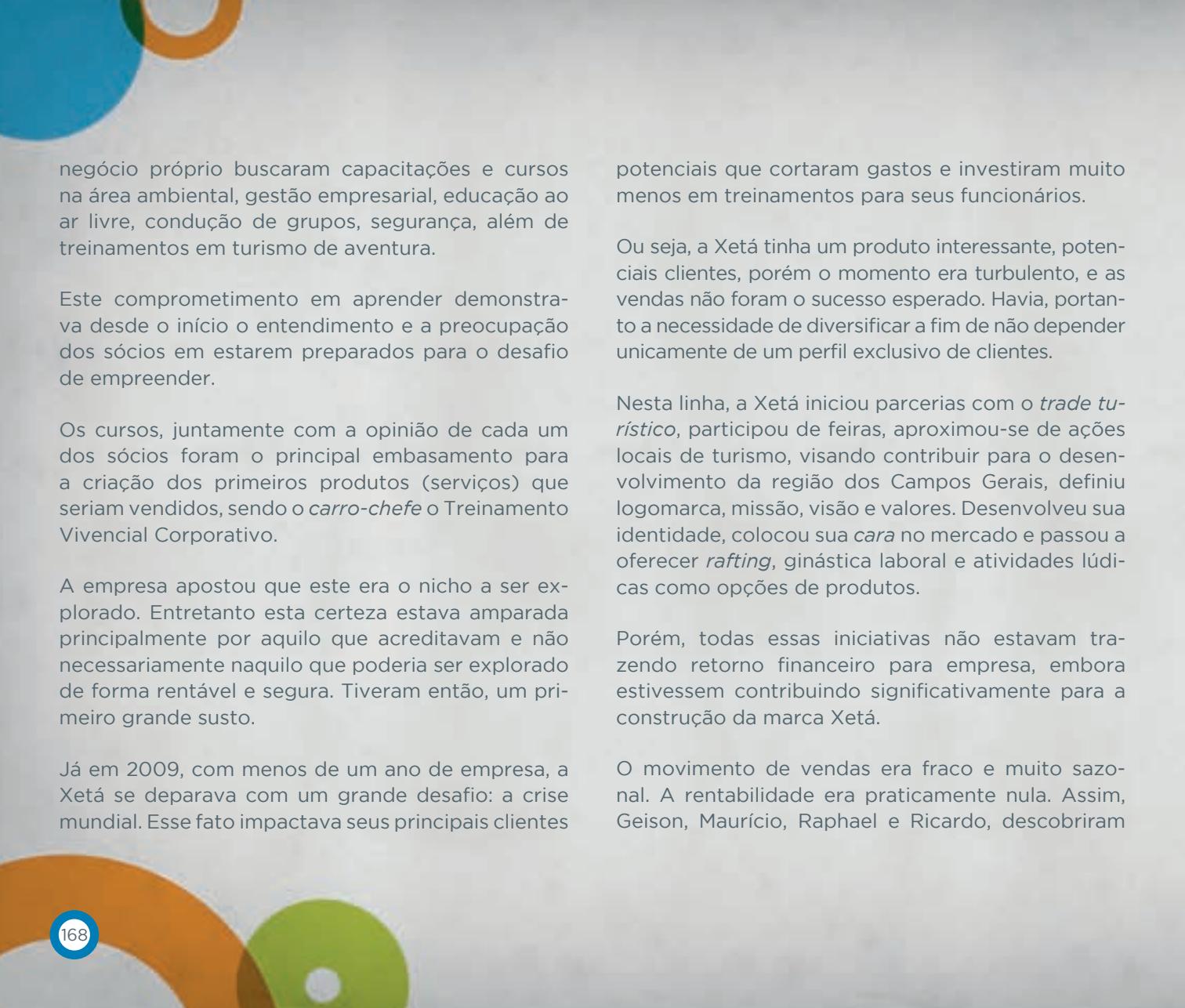
Mas eles mal sabiam que a maior aventura deles estava só começando: a aventura de empreender e superar todos os desafios inerentes à gestão e ao sucesso de um negócio.

As dificuldades foram muitas. Embora existisse claro entendimento do que seria vendido e para quem, as vendas eram fracas, e a rentabilidade nula.

Inovação, determinação e foco foram as chaves para uma grande mudança de atitude que resultou em ganhos expressivos para esta empresa, que começa a despontar como referência em Turismo de Aventura na região dos Campos Gerais do Paraná.

### ***Início***

A Xetá surgiu no ano de 2009, fruto da paixão de seus sócios por aventura. A fim de iniciarem um



negócio próprio buscaram capacitações e cursos na área ambiental, gestão empresarial, educação ao ar livre, condução de grupos, segurança, além de treinamentos em turismo de aventura.

Este comprometimento em aprender demonstrava desde o início o entendimento e a preocupação dos sócios em estarem preparados para o desafio de empreender.

Os cursos, juntamente com a opinião de cada um dos sócios foram o principal embasamento para a criação dos primeiros produtos (serviços) que seriam vendidos, sendo o *carro-chefe* o Treinamento Vivencial Corporativo.

A empresa apostou que este era o nicho a ser explorado. Entretanto esta certeza estava amparada principalmente por aquilo que acreditavam e não necessariamente naquilo que poderia ser explorado de forma rentável e segura. Tiveram então, um primeiro grande susto.

Já em 2009, com menos de um ano de empresa, a Xetá se deparava com um grande desafio: a crise mundial. Esse fato impactava seus principais clientes

potenciais que cortaram gastos e investiram muito menos em treinamentos para seus funcionários.

Ou seja, a Xetá tinha um produto interessante, potenciais clientes, porém o momento era turbulento, e as vendas não foram o sucesso esperado. Havia, portanto a necessidade de diversificar a fim de não depender unicamente de um perfil exclusivo de clientes.

Nesta linha, a Xetá iniciou parcerias com o *trade turístico*, participou de feiras, aproximou-se de ações locais de turismo, visando contribuir para o desenvolvimento da região dos Campos Gerais, definiu logomarca, missão, visão e valores. Desenvolveu sua identidade, colocou sua cara no mercado e passou a oferecer *rafting*, ginástica laboral e atividades lúdicas como opções de produtos.

Porém, todas essas iniciativas não estavam trazendo retorno financeiro para empresa, embora estivessem contribuindo significativamente para a construção da marca Xetá.

O movimento de vendas era fraco e muito sazonal. A rentabilidade era praticamente nula. Assim, Geison, Maurício, Raphael e Ricardo, descobriram

da pior forma que precisavam urgentemente vender aquilo que acreditavam.

### ***Inovação bateu em sua porta***

Em 2010, ao participarem de uma reunião juntamente com empresários e interessados no Turismo na região dos Campos Gerais do Paraná, Geison, Maurício, Raphael e Ricardo tiveram seu primeiro contato com o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), demonstrando interesse em aderir e iniciar um processo de transformação na empresa.

Passado alguns dias, a adesão foi formalizada e o trabalho do ALI foi iniciado.

Conforme metodologia específica, a primeira fase das ações consistia em aplicação de diagnóstico empresarial e de inovação. Os resultados destes indicavam e comprovavam: a Xetá não vendia e não estava dando lucro.

Mesmo tendo parcerias fortes, uma atuação ativa junto a articuladores do turismo, produtos e serviços diferenciados, a empresa estava estagnada comercialmente. O mercado não percebia a





qualidade dos produtos da Xetá, e sim a qualidade da marca Xetá.

Parecia que as principais preocupações concentravam-se em ser sustentável e realizar parcerias. Lucrar, aumentar as vendas e tornar a empresa rentável deveria ser consequência das boas práticas realizadas pelo empreendimento.

A história foi aos poucos comprovando o contrário para os sócios da Xetá.

Ficou evidente que a preocupação em relação à cooperação e à sustentabilidade eram diferenciais significativos para a empresa, mas ela não conseguia transformar estes pontos em valor agregado nos seus produtos e por consequência em rentabilidade: LUCRO.

De certa forma, parecia que a cultura de *ganhar dinheiro* com os serviços oferecidos ia contra os princípios e valores tão fortemente defendidos pela empresa, sendo este o ponto inicial dos planos de trabalho que foram desenvolvidos ao longo de aproximadamente dois anos com acompanhamento do Programa Agentes Locais de Inovação.



Assim, o atendimento do ALI, teve como principal finalidade fortalecer e trabalhar ações comerciais, de marketing, inovação e agregação de valor sem deixar de lado suas principais características: formação de parcerias e sustentabilidade.

Ou seja, a empresa teria o desafio de aumentar o volume de vendas e de controlar este aumento visando o desenvolvimento sustentável que lhe é característico. Assim, sugeriram-se ações focadas nas seguintes dimensões analisadas: relacionamento, organização, rede, oferta e marca.

As sugestões concentraram-se basicamente em aumentar as vendas da empresa, baseando-se em novas abordagens para fortalecer o diálogo com o cliente, novas estratégias para promoção de vendas, considerar a utilização de novas ferramentas de gestão, elaborar plano de marketing e pesquisa de satisfação com o cliente.

A execução destas ações incrementou o poder comercial da empresa ao mesmo tempo em que ouviu sugestões e críticas dos clientes, embasando-se em análise de mercado e ferramentas de gestão e fortalecendo a rede (fornecedores, clientes, organizações e parceiros).

Como resultado quantitativo, pós-implementação das ações sugeridas pelo ALI, os sócios relatam que houve um aumento de 279% (duzentos e setenta e nove por cento) na arrecadação da empresa. O aumento de clientes foi de 269% (duzentos e sessenta e nove por cento).

Ficou evidente que esta era a carência da empresa. Já tinham valores bem definidos, defendiam e articulavam ações em prol destes valores, mas não conseguiam transformar isso em renda.

Vale destacar que estas práticas vão ao encontro das características de sustentabilidade, pois se baseiam na preocupação da empresa em sustentar-se no mercado através de canal aberto com clientes, parceiros e fornecedores através da oferta de serviços ligados à educação ambiental (ecoturismo).

Esse resultado, aliado às ações rotineiras da empresa, comprovam que é possível crescer com foco na sustentabilidade.

A execução dessas ações, além de gerar aumento no faturamento da empresa, auxiliou no fortalecimento de parcerias preexistentes ao atendimento do Programa Agentes Locais de Inovação

e também na criação de novas parcerias como, por exemplo, o trabalho voluntário no “Projeto Caverna – Geoturismo e Roteiros Pedagógicos<sup>11</sup>” através da cessão de equipamentos e seguro contra acidentes pessoais desde 2009.

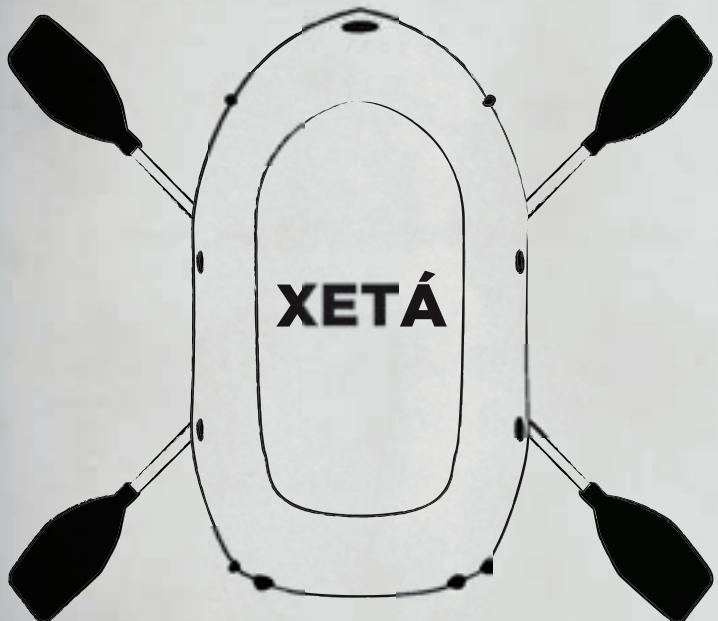
A empresa também é associada à ABETA (Associação Brasileira das Empresas de Ecoturismo e Turismo de Aventura) desde março de 2010, ocupando atualmente a vice-coordenação da comissão Paraná (representação da ABETA neste estado).

Sabe-se que a ABETA é intrinsecamente preocupada com a sustentabilidade e preservação ambiental. Suas ações são focadas em disseminar conhecimento, debates, soluções e normas específicas para o desenvolvimento sustentável aos seus associados.

Visando ao fortalecimento da marca e à oferta de novos serviços, a Xetá passou a fazer parte da COOPTUR (Cooperativa Paranaense de Turismo) em 2010, sendo este um projeto pioneiro focado na

---

<sup>11</sup> Associação sem fins lucrativos que desenvolve um roteiro educacional que compreende a Caverna Olhos d’água (distrito de Abapan, município de Castro/PR), Furnas Gêmeas e Buraco do Padre (distrito de Itaiacoca, município de Ponta Grossa/PR). É desenvolvido por professores e alunos da rede estadual de ensino, pelo Grupo Universitário de Pesquisas Espeleológicas (GUPE) e pela Xetá - Experiências ao Ar Livre.



regionalização do turismo e na exploração da cultura dos imigrantes como produto sustentável.

Neste contexto a Xetá desenvolveu produtos específicos como roteiros de imersão por atrativos da região dos Campos Gerais juntamente com a prática do *rafting*<sup>2</sup>, além de ofertar a primeira colônia de férias no Parque Histórico de Carambeí/PR<sup>3</sup>.

Vale citar outras parcerias e posições alcançadas recentemente pela Xetá como a participação na diretoria do “Ponta Grossa Convention & Visitors Bureau<sup>4</sup>”, participação no Conselho Municipal de Turismo da cidade de Ponta Grossa/PR e do Conselho Consultivo do Parque Estadual de Vila Velha.

Pequenas ações reforçam o comprometimento da Xetá com a sustentabilidade: a empresa realiza a compostagem de todos os resíduos orgânicos

2 O *rafting* é a prática de descida em corredeiras em equipe utilizando botes infláveis e equipamentos de segurança.

3 O Parque Histórico de Carambeí é um projeto de caráter sociocultural que pretende eternizar a saga dos pioneiros holandeses. Trata-se de um projeto cultural que precisa ser sustentável, interagir intensamente com a comunidade, gerar valor e promover o desenvolvimento humano ([www.aphc.com.br](http://www.aphc.com.br)).

4 Órgão responsável pela organização e captação de eventos na cidade de Ponta Grossa/PR.

gerados no escritório e nas atividades; realizam a separação de resíduos sólidos secos para a reciclagem; estimulam seus sócios e condutores a realizarem doação de sangue regularmente; priorizam a utilização de condutores locais, assim como serviços de hospedagem, alimentação e transporte dos municípios onde atuam, entre outras.

Recentemente, a empresa pleiteou o “Selo Social” de Ponta Grossa referente às ações de cunho social realizadas no ano de 2011 e obteve já em sua primeira participação o SELO OURO, categoria máxima desta premiação!

## **Finalizando...**

Exemplos como estes, demonstram que a sustentabilidade está ao alcance das micro e pequenas empresas, e que estas ações além de auxiliarem na construção da imagem da empresa perante seu público consumidor, incrementam as receitas, fortalecem parcerias e comprometem-se com o meio ambiente e sociedade.

Demonstram ainda, que é possível trabalhar estas questões inclusive em prol da rentabilidade da empresa, o qual necessita cada vez mais ser sustentável e diferenciada.

A Xetá comprova também que inovação pode sim fazer parte da agenda das micro e pequenas empresas, basta que os empresários e gestores compreendam que a inovação não é necessariamente complexa e com alto custo, mas sim uma forma de fazer diferente, de buscar novas soluções, de ousar e de lograr êxito nas ideias.

Sistematizar a inovação, tal qual a Xetá fez, credita à empresa um *status* maior de vivacidade, no sentido de que este empreendimento *respira* e aspira pela novidade, tornando-se, desta forma, mais dinâmica e suscetível a atualizações e tendências, o que naturalmente lhe possibilitará maiores chances de diferenciação no mercado, de valor agregado e percebido pelo cliente, além de maior rentabilidade.

Vale ressaltar sempre que os empresários precisam de resultados e a sociedade precisa de recursos. Nesta via de duas mãos, cabe a todos promover o entendimento necessário para que não ocorra nenhuma colisão.

Ou seja, todas as ações das empresas devem embasar-se nos princípios da sustentabilidade, em sua forma macroconceitual, indo além de práticas ambientais, buscando inclusive inserir estas boas práticas em seus processos e formas de atuação.

Sustentabilidade não é opção. Sustentabilidade é obrigação. Assim, os gestores precisam ir além da máxima conhecida, buscando o quanto antes inovar para competir; para competir com sustentabilidade... assim como a Xetá!

### **Questões para discussão**

- Você concorda que o tema Sustentabilidade já deixou de ser algo específico de questões ambientais? Por quê?
- É possível conciliar o crescimento de uma pequena empresa com sustentabilidade? De que forma isso poderia ocorrer?
- Para o caso apresentado, o que você julga mais interessante: uma estratégia de vendas focadas em um público-alvo específico ou a diversificação de produtos e público-alvo?

- Em sua opinião, qual foi o grande erro dos empresários, que resultou em um cenário de vendas negativo?
- Em sua opinião, quais foram os pontos positivos dos empresários para reverter o quadro negativo de vendas?
- Você enquadraria as mudanças realizadas pela Xetá em quais tipos de inovação?

### **Referências**

- PROJETO ALI no Paraná. Disponível em: [www.sebraepr.com.br/ali](http://www.sebraepr.com.br/ali). Acesso em: 10 maio 2012.*
- XETÁ experiências ao ar livre. Disponível em: [www.xeta.com.br](http://www.xeta.com.br). Acesso em: 10 maio 2012.*
- SANTOS, Carlos Alberto (Coord.). Pequenos negócios: desafios e perspectivas: desenvolvimento sustentável. Brasília: SEBRAE, 2012.*