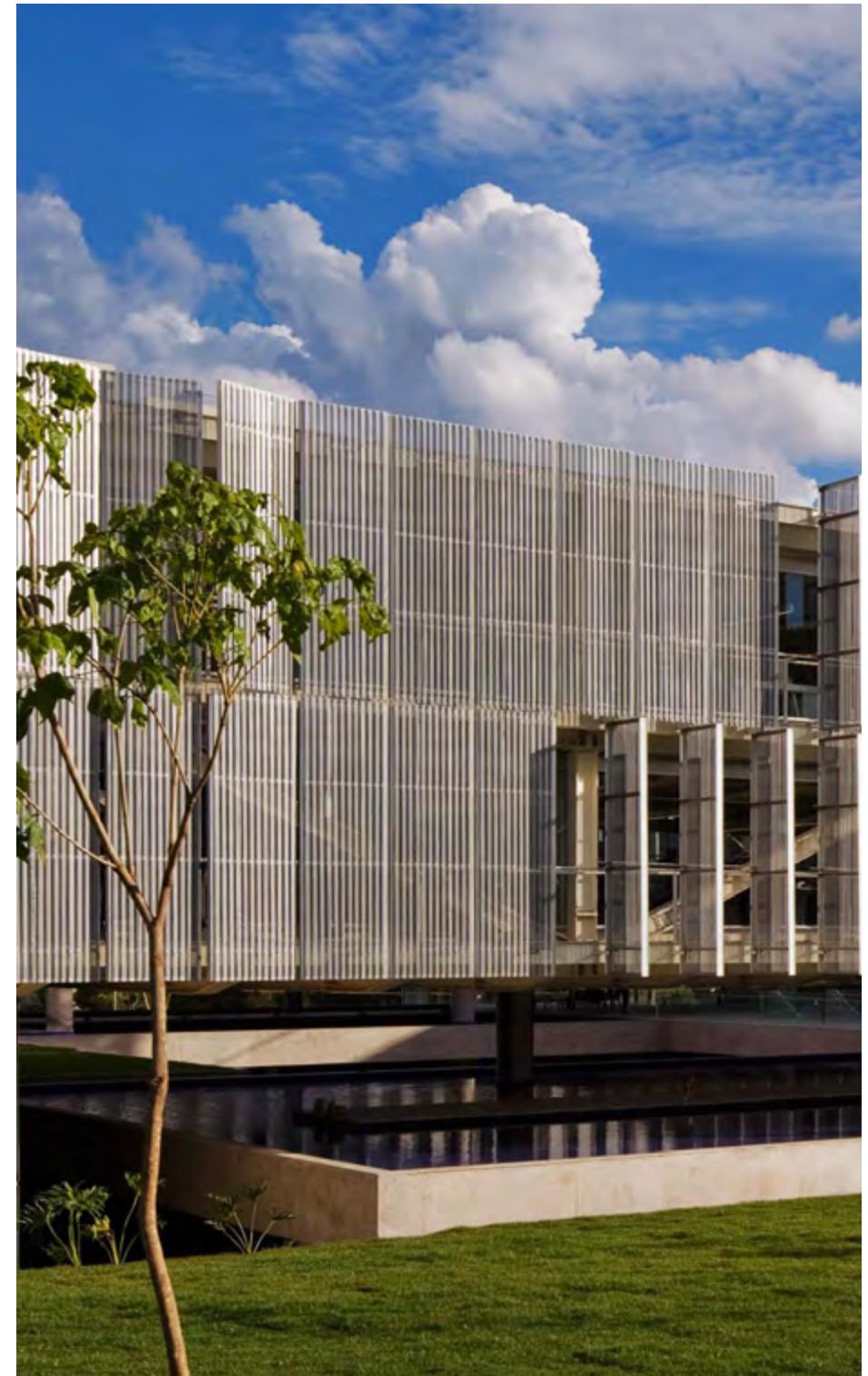


O Sistema
Sebrae
e a vocação empreendedora
no Brasil



RICARDO PRADO

MUSEU DA PESSOA

1^a EDIÇÃO | SÃO PAULO | 2015

O Sistema
Sebrae
e a vocação empreendedora
no Brasil





Memorial Sebrae, Brasília (DF)

SABER FAZER

A história de empreendedores que descobriram o Sebrae

F

ste livro foi criado a partir de uma matéria-prima: a memória. Começou a ser gerado no início de 2014, quando o Sebrae firmou uma parceria com o Museu da Pessoa para realizar um minucioso trabalho de resgate da memória da instituição. Ao longo de dois anos foram colhidas centenas de horas de depoimentos de funcionários, consultores e, claro, de empreendedores que em algum momento de suas vidas recorreram ao Sebrae. Esses depoimentos passaram a integrar um grande acervo sobre o empreendedorismo no Brasil, que com a inauguração do Memorial Sebrae, passou a contar com um merecido espaço de preservação.

Sabemos, com mais de quatro décadas de experiência, que não há caminhos fáceis no empreendedorismo. Nem todos triunfam. A receita que funcionou para um pode não servir a outros. Mas a experiência, filtrada pela memória, essa tem muito valor. Às vezes, um valor insuspeitado mesmo por quem a detém, como observou certa vez o escritor uruguai Eduardo Galeano: “A memória sabe de mim mais que eu; e ela não perde o que merece ser salvo.”

Com esta publicação, o Sebrae participa do resgate de histórias de superação que, de outra forma, estariam restritas às memórias familiares. A própria história da instituição ganhou novos contornos a partir dos testemunhos de quem lhe dedicou os melhores anos de vida profissional. Dessa forma, preservando a memória de colaboradores e clientes, acreditamos prestar uma justa homenagem a todos aqueles que fizeram do Brasil um grande país de micro e pequenos negócios.



Centro Sebrae de Sustentabilidade, Cuiabá (MT)

O Sistema Sebrae e a vocação empreendedora no Brasil

ão dez histórias de vida muito diferentes entre si, mas com algo em comum. Dentre os empreendedores que conheceremos nesta publicação, há um carioca que saiu de São João do Meriti para se dar bem na Rocinha e outra carioca que se descobriu educadora no Amapá; um gaúcho que foi cultivar orgânicos na Amazônia e outro que encontrou o sucesso no Centro-Oeste, de onde expandiria sua ideia como franquia para o resto do país. Para aquela mesma região iria uma paranaense que nunca imaginou que, um dia, Cuiabá seria cidade-sede de uma Copa do Mundo, muito menos que ela receberia em seu hotel turistas do mundo inteiro. Ou quem soube ver em um pé de caju sua tábua de salvação.

São sonhos que se realizaram, como o de um dia voltar para a terra natal acalentado durante anos por um vendedor ambulante que descobriu a reciclagem vendendo cobertores em um lixão de Angra dos Reis e hoje fabrica panelas de alumínio no Ceará. E há quem nunca tenha pensado em sair do seu Espírito Santo ou quem, por mais que viaje pelo país em busca das melhores safras de frutas, não deixa de ter na Bahia o seu norte.

Há, também, reviravoltas profissionais impensáveis, como a vivida pela bancária mineira que, depois de ser enganada no conserto de seu carro por um profissional

desonesto, decidiu fazer curso de mecânica para não fazer mais papel de boba. Hoje ela é dona de uma oficina no Distrito Federal especializada em atender mulheres como ela, que pensavam que “dirigir um carro era apenas abastecê-lo com gasolina e ser feliz”.

O que essas dez trajetórias têm em comum, além do espírito empreendedor que funciona como combustível nesse movimento que leva, todos os anos, milhões de brasileiros a assumirem os riscos de montar um negócio próprio, é a presença do Sebrae em algum momento de suas vidas. Para alguns, representou a diferença entre seguir adiante ou naufragar; para outros, significou o salto que parecia inalcançável, aquele curso de Administração deixado para trás ou a possibilidade de entender (e aprimorar) o que, muitas vezes, foi criado por pura intuição, na base do acerto e erro.

As dez histórias deste livro foram escolhidas dentre centenas de depoimentos que integram o Projeto Memorial Sebrae, desenvolvido pela Universidade Corporativa. Uma das etapas deste projeto foi o trabalho de captação de história oral feito pelo Museu da Pessoa em interlocução com o Sebrae Nacional e suas unidades estaduais. Foram entrevistadas 115 pessoas de todos os Estados brasileiros, entre clientes, colaboradores, dirigentes e parceiros da instituição. Por

meio de entrevistas de histórias de vida, foi possível reconstruir, de forma mais plural, a história do Sebrae ao longo dos seus 43 anos de atuação e dimensionar a sua importância no apoio aos pequenos negócios de todo o país.

O Capítulo 1 mostra o início corajoso de diversos negócios. Seus protagonistas vêm de todas as regiões do país e abrangem as quatro áreas de atuação histórica do Sebrae: a indústria, o comércio, os agronegócios e o setor de serviços. Todos eles, em um determinado momento de suas vidas empresariais, se viram diante de dilemas, dúvidas ou desafios que pareciam incontornáveis.

Essas narrativas serão interrompidas, cada qual em sua “hora da verdade”, para que o Capítulo 2 dê conta de mostrar como o Sebrae se tornou, ao longo de pouco mais de quatro décadas, o parceiro ideal para micro e pequenos empresários.

No Capítulo 3, as dez histórias são retomadas, revelando o papel que a organização teve em cada caso. Não é objetivo desta publicação abordar a natureza das intervenções propostas nas empresas, como se fossem *cases* para estudo da gestão nos pequenos negócios. O que mais nos importa é mostrar



Detalhe da fachada do Memorial Sebrae, Brasília (DF)

o nascimento da atitude empreendedora, que, se em diversos casos resultou do encontro da vontade de fazer com a oportunidade, noutras vezes foi motivada por fatores externos, como a perda de um emprego ou alguma mudança radical de vida. De uma forma ou de outra, esses dez empreendedores encontraram no Sebrae o parceiro ideal para seus negócios.

O que as dez narrativas têm em comum esta breve apresentação cuidou de mostrar. O que cada história tem de única será preciso embarcar nelas para descobrir. O prêmio pode ser identificar, em uma ou outra trajetória de vida, uma situação muito parecida com o que o(a) leitor(a) vive hoje. E, da identificação, poderá surgir a mesma pergunta que esses empreendedores se fizeram em algum momento de suas vidas: “Será que não chegou a hora de ter o meu próprio negócio?”

índice

10 Capítulo I

O sonho de ter o próprio negócio

- 11 O cearense Adelaído Pontes, fabricante de panelas de alumínio em Juazeiro do Norte
- 16 O pernambucano Lenildo Lima e seu comércio de doces no Nordeste
- 22 A mineira Agda Oliver, mecânica especializada em atender mulheres no Distrito Federal
- 27 O carioca André Martins e sua lanchonete na comunidade da Rocinha, no Rio de Janeiro
- 32 O gaúcho Antonio Macuglia e seu plantio orgânico nos chapadões de Roraima
- 38 A carioca Kelly Dantas de Vasconcelos, que se descobriu empresária e educadora no Amapá
- 44 Lindolfo Martin, o paranaense faz-tudo que criou uma franquia de sucesso
- 52 O capixaba Luiz Coelho Coutinho e a formação da rede Extrabom
- 58 O baiano Patrick Neves Silva, que planta, embala, transporta e vende maracujás
- 65 A paranaense Rosana Bortoletti e o prazer de receber turistas no Portal da Amazônia

70 Capítulo II

O Sebrae e os micro e pequenos empreendedores

- 73 Primeiros pequenos empresários
- 73 O começo do resgate da dívida
- 76 Baixa produtividade e alto desperdício
- 77 Uma sala no BNDE
- 79 Disputas com a Sudene
- 80 A expansão do Cebrae pelo país
- 81 A expansão para outras áreas
- 82 As primeiras feiras
- 83 Chapéu mais largo
- 86 Tempos difíceis: inflação e recessão
- 87 O começo da luta por menos impostos
- 87 Artigo 179: uma vitória
- 88 Pequenas empresas, grandes negócios
- 90 Risco de extinção
- 91 A vinculação ao Sistema S
- 92 Pronto-socorro empresarial
- 94 A ONU e o empreendedorismo
- 96 A luta pela simplificação
- 100 A visão de uma cadeia de valor
- 101 Empresas fortes, mesmo pequenas
- 102 O desafio do crédito
- 102 Educação empreendedora
- 104 A força do associativismo
- 107 Investindo no desenvolvimento local
- 108 O Sebrae amplia a atuação política
- 111 De olho no comércio e nos serviços
- 114 A Lei Geral
- 117 Novos territórios para a cidadania
- 118 MEI: outra conquista
- 119 Duas construções emblemáticas
- 122 Planejando o futuro

índice

125 Capítulo III

Quando a vontade de fazer encontra o Sebrae

- 126 O industrial Adeláido Pontes
- 130 O comercialnte Lenildo Lima
- 135 A mecânica Agda Oliver
- 140 O comerciante André Martins
- 146 O agricultor Antonio Macuglia
- 149 A educadora Kelly Dantas de Vasconcelos
- 155 O comerciante Lindolfo Martin
- 157 O comerciante Luiz Coelho Monteiro
- 163 O empresário de transportes Patrick Neves Silva
- 167 A gerente hoteleira Rosana Bortoletti

172 Minibiografias

196 Ficha técnica

Indexação por área de atuação e região do país

Como forma de estabelecer ligações entre os depoimentos, todos esses textos são identificados por uma letra e um pictograma que sinalizam, respectivamente, a área de atuação e a região do país a que pertencece o depoente.

C	Comércio		Região Centro-Oeste
I	Indústria		Região Nordeste
S	Serviços		Região Sudeste
A	Agricultura		Região Sul

Vínculos entre depoimentos, índice e páginas

A ligação entre os depoimentos dos capítulos 1 e 3 é assinalada por um pequeno texto ao final de cada depoimento, da mesma forma que, ao longo de todo o livro nesta versão digital, pode-se retornar ao índice clicando no número da página.

I

O sonho de ter o próprio negócio

A história de Adelaido Alcântara Pontes, que saiu do Ceará para ser vendedor no Rio, descobriu a reciclagem da forma mais inesperada e voltou para criar a Adenox, que fabrica panelas de alumínio com metal reciclado

UMA IDEIA QUE VEIO DO LIXO

Adelaído, o mais velho dos sete filhos do casal de agricultores Adalberto e Sebastiana Pontes, nascido no Vale do Cariri, no Ceará, aos 12 anos enfrentava a pé, toda manhã de segunda-feira, um trajeto de 18 quilômetros da pequena vila de Cariatuba até a cidade mais próxima, Farias de Brito. Era lá que estava o estudo para quem quisesse seguir além dos quatro primeiros anos do ensino fundamental. Sexta à tarde ele e um grupo de garotos de idades variadas estavam de volta para suas casas, espalhadas em pequenas propriedades rurais da região.



No sítio da família Pontes, o pai plantava algodão, milho, feijão e arroz; uma produção pequena, de subsistência. O filho mais velho ajudava quando não estava na escola, que era a prioridade para os pais. "Mas não era muito bom de roça, não", reconhece Adelaído, que achava que seu dom era outro, mas ainda não sabia qual.

Poderia, até, ser poeta. Sim, porque aos 12 anos de idade começou a escrever poesia. Juntou os poemas que achava melhores em um livro chamado *Primeiros Versos* e foi apresentá-lo para a diretora da escola, com a típica ousadia dos iniciantes. A diretora ficou com o livro e devolveu dias depois, com muitos elogios. Entusiasmado, o jovem poeta colocou o manuscrito debaixo do braço e foi atrás de patrocínio para publicá-lo. Conseguiu apoio da Prefeitura e da Câmara Municipal de Farias de Brito e, em pouco tempo, o pragmático poeta adolescente tinha nas mãos o seu livro de estreia, que nascia com uma edição de respeito: 10 mil exemplares. "Era o período da nova Constituição, e eu tinha algumas poesias ligadas à política, de crítica social etc.", recorda-se.

Confiado que tinha um bom produto para vender, o jovem autor visitou as escolas de Nova Olinda, Santana do Cariri, Crato e Juazeiro do Norte se apresentando às diretoras, entrando nas salas de aula e vendendo seus livros. "Desses 10 mil livros, eu vendi todos; daí, fiz um pequeno capital e, com esse dinheiro, montei um

pequeno negócio, uma mercearia. Quando eu terminei o ensino fundamental, já estava sobrevivendo por minhas próprias condições, não dependia mais do meu pai, eu já estava por conta própria."

Naquele momento, aos 18 anos, Adelaído já sabia o que queria ser – e não era poeta. Ele tinha jeito mesmo era para vender. Até poesia ele vendia, o que nunca foi fácil no Brasil!

Assim, da mercearia pulou para uma banca de jornais. O movimento era insuficiente, partiu para outra área, a de hortifrútis. Comprava na feira na cidade do Crato, que era vizinha de Farias de Brito, separava pacotes de coentro, cebola, batatinha, cenoura, e saía vendendo pelas ruas. Depois, experimentou vender picolés. Da rua, foi para uma sorveteria, montada em Várzea Alegre.

Mas Adelaído sentia que sua vocação vendedora precisava encontrar um mercado mais vigoroso. Em outubro de 1989, aos 22 anos, foi tentar a sorte no Sudeste, como tantos outros cearenses. A saída, ele reconhece décadas mais tarde, não foi nada fácil: "Eu fiquei um pouco transtornado depois que o ônibus saiu. Comecei a chorar, e eu lembro que vim chorando até Juazeiro do Norte, que dá aproximadamente 60 quilômetros da minha cidade. Daí eu parei o choro e comecei a olhar pra frente."

O destino: Rio de Janeiro.

Crediário no portão

Adelaído passou a viver no subúrbio carioca, em Santa Cruz, dividindo casa com um primo que trabalhava como vendedor de porta em porta. "A gente vendia roupa de cama, mesa, banho, panelas de alumínio nas comunidades. Naquele tempo, cartão de crédito era uma raridade, comprar em shopping era pra classe A. As pessoas que moravam nas comunidades não tinham acesso a isso; as lojas, quando parcelavam, era no máximo em quatro pagamentos, e tinha que fazer carnê. Mas a gente não pedia nada, só o nome da pessoa e vendia em quatro, cinco pagamentos. Saía nas comunidades e vendia muito mesmo. E a margem era boa."

Toda segunda-feira era dedicada às compras, feitas no shopping popular apelidado de Saara, na região central do Rio, e nas lojas de tecidos dos comerciantes árabes e judeus das Ruas do Ouvidor e da Alfândega. Carregados de mercadorias, ele e o primo pegavam o trem na Central do Brasil, que seriam vendidas até o final da semana, quando o ciclo se reiniciava.

Com o dinheiro guardado, Adelaído conseguiu comprar seu primeiro carro, um Fiat Prêmio 1986. Agora motorizado, o alcance da clientela podia ser ampliado e, em pouco tempo, ele se dedicava a conquistar novos clientes na cidade de Angra dos Reis. Também trouxe outros parentes, como o primo havia feito, e chegou a ter 21 vendedores

oferecendo suas mercadorias, sempre de porta em porta, na base da confiança mútua. "Fui morar em Angra, e lá expandi os negócios, comprei alguns terrenos, fiz umas casinhas, enfim, fui investindo o dinheiro que eu ganhava", recorda-se Adelaído, que sonhava juntar um capital suficiente para criar uma empresa. Não em Angra, onde agora vivia, nem no Rio, mas no Ceará: "Nós, que somos nordestinos, quando vamos buscar uma vida melhor, temos sempre um pensamento de voltar, aquela coisa: 'Ah, eu vou conseguir isso pra voltar e viver na minha terra.'" Essa era a meta.

Quantas latas velhas fazem uma panela nova?

O sonho começou a se delinear, de maneira quase imperceptível, a partir de uma venda arriscada. Em um dia chuvoso, Adelaído transitava com sua perua carregada de cobertores pela região de Bracuhy, próximo a um dos lixões de Angra. O vendedor não conhecia direito a região e resolveu pedir informação para algumas pessoas que catavam sobras no lixo, a maioria mulheres. Algumas se aproximaram do carro e se interessaram pelos cobertores, perguntaram se ele vendia a prazo. Era essa a forma que ele usava, e que vinha dando certo: entregava a mercadoria sem nenhum sinal do comprador, e voltava para cobrar a primeira parcela um mês depois. A Pampa azul que ele usava para levar suas mercadorias

esvaziou-se rapidamente. Adelaído anotou o nome de cada compradora em seu caderno de vendas e combinou uma data para voltar ali mesmo.

"Eu fiquei naquela angústia, será que vou receber, será que não, será que deu certo? Chegou no dia do recebimento, fui pro lixão, estacionei o carro no mesmo lugar pra encontrar com as mulheres e não tinha ninguém, só urubus. Pensei: 'Puxa, perdi a conta'. Na minha concepção, aquelas mulheres não moravam ali perto. Aí vi um garoto e perguntei: 'Onde é a casa de fulana, você conhece?'; aí o menino disse: 'É logo ali'. Eu peguei o carro, atravessei o lixão, fui pro outro lado, peguei uma pequena rua e acabei chegando à casa da primeira senhora. Quando eu cheguei, não acreditei que a casa era dela! Eu lembro como se fosse hoje: tinha um jardinzinho bem cuidado, uma antena parabólica logo na frente, era uma casa bem alpendrada. Ela me pediu pra ir até a sala, trouxe o dinheiro e pagou o cobertor, tudo de uma vez. Depois que ela me pagou, pediu pro seu filho chamar as pessoas na vizinhança, as mulheres que tinham comprado de mim. E começou a vir todo mundo e me pagar. Aquilo me chamou a atenção, porque elas estavam tirando subsistência do lixo, ganhando dinheiro com aquilo. 'Se tem alguma coisa no lixo que dá pra alguém ganhar dinheiro, por que eu não posso pensar em também ganhar dinheiro com isso?' Não como eles faziam, mas de uma forma empreendedora, criando

alguma coisa que pudesse reaproveitar o que era lixo, algo nesse sentido. E o curioso é que fui com o carro vazio, com medo de algumas nem me pagarem a primeira prestação e quererem comprar mais", revela.

As catadoras do lixão de Angra se tornaram clientes assíduas do vendedor, que a cada visita se interessava mais pela riqueza oculta sob as montanhas de lixo. Quis saber o que havia de mais valioso ali e constatou que era o alumínio. Resolveu conhecer a usina recicladora que comprava as latinhas e materiais ferrosos, justamente os de maior valor agregado e, por isso mesmo, preferidos dos catadores. Queria descobrir com quantas latas se faz uma panela nova.

Topou com um pequeno empresário chamado Zé Nilton, que havia montado sua empresa em um fundo de quintal, onde produzia objetos domésticos a partir do alumínio reciclado. "Depois que eu conheci, eu disse: 'Poxa, tem um projeto pra eu começar quando eu chegar à minha cidade. Eu já sei o que vou fazer quando chegar lá'", definiu.

Mas entre o projeto e a execução se passariam dez anos. Apenas em 1999, de férias na cidade do Crato, Adelaído voltou a pensar na fábrica de panelas de alumínio. Tinha naquela altura 32 anos de vida, uma situação financeira relativamente estável em Angra dos Reis, algumas propriedades e o sonho de voltar. Também estava

surpreso com o progresso experimentado pelo interior cearense. Tudo ali parecia ter melhorado. “Eu voltei de lá e comecei a pensar na minha volta pro Ceará. Juntei tudo que tinha e vendi. Deixei o principal, que era minha casa de Angra e outro imóvel; caso desse errado, eu teria pra onde voltar. Mas a minha decisão era ficar no Ceará.”

Foram mais dois anos de preparativos até que, em 2001, Adelaído e sua família se mudaram para Crato. Estabelecido, Adelaído Pontes não perdeu tempo: foi até o Sebrae e apresentou a um consultor chamado Édio o seu plano: queria montar uma indústria para transformar alumínio reciclado em utensílios domésticos. Queria orientação, inclusive sobre como conseguir crédito, pois, pelas suas contas, não contava com o capital inicial necessário. Mais do que isso, queria ajuda para fazer o que nunca havia feito antes na sua vida.

Clique aqui para descobrir como o Sebrae ajudou o vendedor Adelaído Pontes a se tornar um bem-sucedido empresário da indústria metalmecânica cearense.



A história de Lenildo Lima, que estava se afogando em dívidas e viu no caju a sua tábua de salvação e no cooperativismo a fórmula para se tornar um imperador dos doces no Nordeste

CAJUÍNA CRISTALINA EM TERESINA

Nascido em Saloa, interior de Pernambuco, Lenildo de Lima e Silva passou a infância no sítio do pai em Uruçuí, no sul do Piauí. Ele e seus irmãos ajudavam na roça de feijão, arroz e milho e também cuidavam da pequena criação de gado. Lenildo, nessa época, acordava bem cedo, às 5 da manhã, e se dirigia ao curral com sua canequinha, para tomar o leite ainda quente, recém-tirado da vaca. Depois, era pegar o rumo da escola rural, onde ele e os oito irmãos estudavam até a hora do almoço. À tarde, cortava palmas e preparava os cochos para o gado e os bezerros e, no fim do dia, recolhia a criação do pasto. No dia seguinte, a mesma rotina.



Seu Luís José da Silva queria manter os filhos na lida do campo, como seu pai havia feito com ele antes, mas esbarrou na determinação da esposa Julieta, que não abria mão de ver os nove filhos na escola, e não apenas o mais velho, que já estudava na capital do Estado, Teresina. O impasse em relação ao futuro dos filhos resultaria na separação do casal, o que fez com que Dona Julieta juntasse a prole numerosa e fixasse residência na zona urbana de Uruçuí. O ex-marido continuou abastecendo a família com os produtos do sítio, mas agora, vivendo na cidade, todos teriam oportunidade de continuar os estudos. Batalhadora, Dona Julieta montou uma padaria no bairro onde passou a viver e ensinou seus filhos a fazerem pão.

Quarto na escadinha de filhos, Lenildo tinha 9 anos quando saiu da roça e passou a ajudar a mãe no pequeno comércio na cidade. Aos 14 anos, se mudou para Teresina, com o objetivo de cursar o ensino médio. Foi morar na casa do irmão, da mesma forma como os mais velhos haviam ido antes. “O meu irmão conseguiu um trabalho em Teresina e foi puxando os outros, devagarzinho. Trouxe um, depois trouxe outro. No final, ficaram cinco morando com ele”, explica Lenildo. Também havia alguns amigos ou conhecidos da cidade que procuravam Dona Julieta para uma hospedagem temporária. “Nessa brincadeira, foram umas 200 e poucas pessoas da nossa cidade que moraram com a gente em Teresina”,

relembra Lenildo, décadas mais tarde, desses tempos difíceis em Teresina.

Três dias de repolho

Para juntar algum dinheiro, nos fins de semana ele e o irmão lavavam os uniformes de um time inteiro de futebol. Mesmo assim, muitas vezes o dinheiro acabava antes do fim do mês. “Eu me lembro de que passamos três dias só comendo repolho. Acabou o repolho, só ficamos com água. Um olhava pra cara do outro: ‘Me diz o que vamos comer hoje?’ O menino pedia uma farinha pro vizinho, nós fazíamos aquele angu com pimenta do reino e sal e um comia olhando para a cara do outro”, recorda-se. Nessa época, Lenildo era macerrimo; pesava 52 quilos e, apesar do calor, se recusava a usar bermudas de vergonha da própria magreza. Mas, quando visitava a mãe e esta se preocupava com a saúde do filho, garantia que tudo estava indo bem.

Na hora de pensar a profissão que seguiria, Lenildo levou em conta a sua própria história de privações e sua infância no sítio. “Eu vi que a Agronomia era um campo que tinha muito a crescer. Todo mundo precisa se alimentar.” Decidido o curso, estudou com afinco e conseguiu ingressar na Faculdade de Agronomia Faciagra, uma instituição privada de ensino de Araripina (PE).

Formado, Lenildo voltou à Teresina em 1992. Depois de procurar por trabalho sem êxito, decidiu montar uma churrascaria, na qual amargaria oito meses de desilusões e dívidas. Até que o irmão mais velho o alertou: com um caderninho de contas atrasadas somando mais de 4 mil reais em fiado, ele estava a ponto de quebrar. “Melhor você vender isso aqui e procurar outra coisa”, aconselhou. Lenildo conseguiu passar o negócio adiante e foi trabalhar elaborando projetos agropecuários para o Banco do Nordeste. Foi uma boa troca e Lenildo conseguiu se recuperar das dívidas e acumular um pequeno capital, que decidiu investir na compra de um terreno de nove hectares em Uruçuí que pudesse ser transformado em loteamento.

O negócio foi feito com uma funcionária do cartório local. Recibo de compra e venda assinado na sexta-feira, Lenildo não perdeu tempo. No dia seguinte, deixou os documentos originais da venda com um amigo contratado para planejar a divisão daquele terreno em 300 lotes. “Viajei para Teresina. Quando foi no sábado, a vendedora foi lá na casa desse rapaz, estava só a esposa dele, e disse a ela: ‘O Lenildo mandou eu pegar uma pasta amarela que deixou com seu esposo ontem.’ Ela entregou a pasta amarela com os documentos originais do terreno e depois me ligou dizendo que tinha vendido para outra pessoa e não tinha o dinheiro para me devolver. E ainda deu parte na delegacia dizendo que eu tinha mandado matar ela!”, recorda-se.

Em 15 dias, Lenildo conta que perdeu tudo o que havia juntado com a elaboração de projetos no banco. “Tudo o que você pensar na vida de ruim aconteceu comigo. Além de perder tudo o que tinha ganho na época com o terreno em Uruçuí, havia uma menina dizendo que o filho dela era meu, e entrou na Justiça pedindo pensão. Nessa mesma época, eu ia na Avenida Angelina Rosa, em Teresina, um caminhão bateu no meu carro e acabou com ele todinho, e o cara disse que não pagava. Eu tive um prejuízo de 2 mil e poucos reais. Comprei um carro, o carro era roubado! Eu perdi mais de 10 mil. Foram 28 mil reais, mais 10 mil reais que eu tinha dado para tentar recuperar. Perdi tudo. Voltaram 22 cheques meus, 18 mil reais que eu estava devendo e o pessoal ligava 24 horas para mim. Eu não sabia o que fazer. Tirava o telefone do gancho de dia e só colocava de volta à noite. Num domingo, eu digo: ‘Rapaz, a única saída que eu tenho é me matar.’ E eu sempre fui católico, todo domingo assisto à missa. Quando foi no outro dia, eu saí de manhã, passei no trabalho da minha esposa – eu tinha casado. Fui no trabalho do meu irmão, ele não estava. Eu voltei e comecei a chorar no carro”, recorda-se.

Um pé de caju abarrotado

No auge do desespero, Lenildo decidiu buscar conselhos junto a um dos seus irmãos. “Eu digo: ‘Vou lá no sítio do meu irmão.’” Eu chorando, pedi: ‘Nossa Senhora, me ajuda, me dê uma luz, pelo amor de Deus, para eu sair

dessa situação.' Cheguei no sítio, parei o carro, olhei para o lado, vi um pé de caju carregado e veio na cabeça a ideia de fazer doce. Entrei dentro do carro novamente e voltei. Cheguei lá no escritório do meu irmão, ele estava lá. Eu digo: 'Rapaz, eu vou fazer doce.' Ele disse: 'Essa é uma boa ideia.'

Lenildo passou no trabalho da mulher e pediu 20 reais a ela. Com esse dinheiro, foi ao Mercado Central de Teresina e comprou uma panela grande e uma colher de pau. O cunhado deu as acerolas e os cajus e à noite ele pilotava o fogão de sua casa, enquanto conversava com a mãe por telefone, contando sua decisão. Nunca se esqueceu dessa conversa, premonitória, mesmo que ainda estivesse no fundo do poço: "A mãe me respondeu: 'Meu filho, não tem coisa melhor na sua vida do que você recomeçar adoçando a vida das pessoas.' Eu nunca me esqueci do que ela disse. E do que eu respondi: 'Mãe, eu vou construir um império doce, vou botar o nome da minha empresa Império Doce. Eu vou construir um império doce.' Ela disse: 'Vai, que vai dar certo!'" Com seus primeiros potes de doce de acerola e caju, Lenildo foi tentar vendê-los no Centro Artesanal de Teresina. Chegou a uma loja, a de nº 6, que pertencia a Dona Ivanilde. Ao mostrar o seu produto a ela, no entanto, descobriu que o caminho ainda seria longo. "Quem vai comprar essa porqueira?", desdenhou a vendedora. Sem se deixar abater, Lenildo pediu orientação a ela. O que faltava para

seu doce se tornar comercializável? "Essa calda tem que ficar mais grossa, e o doce tem que ficar mais escuro", explicou a lojista.

Lenildo voltou com a produção para casa e foi apurar o doce. Acertou no de acerola, mas o de caju até passou do ponto, de tão exausto que estava com a lida no fogão. Desanimado, deixou a panela ali mesmo e foi dormir. "Quando eu cheguei de manhã e olhei para a panela com doce de caju, era como se estivesse ouvindo a voz de mãe dizendo: 'Cristaliza!' Eu fiz umas bolinhas, passei no açúcar, comprei uma bandejinha de isopor, botei dentro e digo: 'Vou lá na mulher de novo'. Quando ela me viu, foi se desculpando: 'Ô meu filho, me desculpe que eu humilhei você.' Eu digo: 'Não. Eu quero saber como é que se faz, se você disser que o doce está bom, tudo bem; mas se não disser, eu não me aquieto enquanto não fizer uma coisa que preste.' Ela virou minha cliente e minha amiga", conta Lenildo.

Concluída a primeira venda, três dias depois foi chamado de volta à banca de Ivanilde porque os doces estavam mofando. Foi preciso recolher tudo e partir em busca de mais informações. Tentando entender o que acontecia, Lenildo procurou a Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural), mas ninguém ali soube explicar ao jovem empresário por que seus doces mofavam. Também procurou o Senac (Serviço Nacional

de Apoio ao Comércio), e nada de encontrar a resposta. "Veio a ideia de procurar o Sebrae. A gente via na televisão, os amigos falavam: 'O Sebrae é uma instituição que está capacitando o pessoal, lá tem biblioteca que pode dar informação pra você.' Fui até lá, entrei e estava uma senhora que até hoje continua trabalhando na biblioteca. 'Eu queria saber o que você tem em relação a doces.' Ela disse: 'Olha, eu tenho esses livros aqui e tenho uma fita cassete'", sugeriu. Eram 8h30 da manhã e Lenildo foi deixado em uma sala com suas dúvidas e o que havia de disponível na biblioteca do Sebrae de Teresina sobre produção de doces. Com pouco tempo de pesquisa, havia matado a charada: era preciso provocar um choque térmico no doce para ele não estragar. Simples assim!

0 problema de calcular o custo

A partir daquela descoberta, o Sebrae passou a ser visitado periodicamente por ele. "Passava ali duas, três vezes por semana pra pedir uma receita. Naquela época só havia internet nas grandes repartições. Eles baixavam receitas para mim de tomate seco, de doces. Eu, em casa, testava."

Seis meses depois da "iluminação" diante do pé de caju carregado de frutos no sítio do irmão, Lenildo já contava com quatro novas bocas em um forno de tijolos construído no quintal de sua casa. Lembrou-se de um amigo do irmão que estava desempregado e chamou-o

para trabalhar com ele. Comprou mais panelas e a produção foi incrementada. Passou a entregar os doces nas panificadoras, deixando sua produção consignada.

Para se profissionalizar mais, Lenildo procurou a empresa de um amigo para produzir um rótulo da Império Doce. Insatisfeito com o resultado final, mais uma vez recorreu ao Sebrae para conseguir melhorar a leitura da logomarca e o visual do rótulo.

Meses mais tarde, soube por uma bibliotecária do Sebrae que as grandes empresas só compravam produtos que trouxessem um código de barras no rótulo. Nova ajuda da instituição e, pouco tempo depois, a Império Doce exibia produtos bem acabados, livres de mofo e com rótulos trazendo código de barras. Em seis meses, Lenildo já havia contratado 12 funcionários.

Mas na mesma época em que viu seu negócio prosperar, o jovem empresário percebeu que algo não ia bem. E o problema dessa vez não estava na produção ou na qualidade dos doces. "Às vezes, eu comprava uma banana no Ceasa bem baratinha e dizia: 'Aqui eu vou ganhar muito dinheiro.' Botava pra secar numa estufa, fazia os doces, deixava em consignação e quando era a hora de receber, percebia que vendia muito barato. Quando ia pra ponta do lápis, eu tinha prejuízo porque não estava sabendo calcular os custos de produção", explica. Era como nadar alucinadamente, como um naufrago, e se deixar afogar na praia.

A saída, mais uma vez, foi recorrer ao Sebrae. Lenildo matriculou-se em um curso de capacitação em empreendedorismo. Foi o começo de uma série de aprendizagens que fariam, finalmente, a Império Doce decolar.

Clique aqui e descubra como Lenildo Lima conseguiu se tornar um empresário bem-sucedido e como, nesse caminho, descobriu a força do cooperativismo.

A clássica história da mulher que entra em uma oficina para fazer a revisão do carro e é enganada pelo mecânico desonesto, no caso da bancária Agda Oliver, teve um final bem mais original

MUDANÇA DE MARCHA

Nascida em Buritis (MG) em uma família de funcionários públicos, Agda Oliver tinha 20 anos quando chegou a Brasília, onde cerca de 38% da população economicamente ativa trabalha em funções públicas (a média nacional é de 18%). Depois de ter trabalhado quatro anos em um escritório de contabilidade, iria tentar a sorte em algum concurso na Capital Federal, mesmo que não estivesse muito certa disso. “Eu queria ser empresária. Queria ter uma loja, ser dona de alguma coisa. Mas meu pai colocava muito na minha cabeça que seria interessante eu ser funcionária pública por causa da estabilidade.



Ele falava muito disso para mim, que seria bem mais fácil eu me aposentar”, recordaria, décadas mais tarde, a atual proprietária da Oficina Meu Mecânico, de Ceilândia (DF). Claro que o projeto de se tornar funcionária pública para ter uma aposentadoria tranquila não era o dela – nem, infelizmente, foi o do seu pai, José dos Reis Rodrigues Oliveira, falecido aos 60 anos enquanto cumpria seu último ano de funcionalismo antes de se aposentar.

Mesmo tendo passado em um concurso para a Polícia Militar, no qual foi reprovada no teste de avaliação física, Agda vacilava em seguir a tradição familiar. “Na minha família, a maioria é funcionário público. Quase todos moram aqui em Brasília. Eu não tenho nenhum caso na minha família de empresário”, diz, revelando, ainda, que desde pequena ela transitava com desenvoltura nas artes e manhas do comércio: “Aos 13 anos eu comecei a vender Avon. Vendi Natura, vendi Boticário, vendi roupas, calçados, bijuteria, semijoias... Com 20 anos de idade, eu já tinha vendido tudo isso! Eu gostava dessa coisa de comprar, vender, ter um lucrinho em cima, mesmo sem ter conhecimento. Na sala de aula, levava minhas revistas. Quando eu trabalhava, levava minhas coisas pra vender. Então, sempre tive o meu dinheirinho. Nunca fui muito dependente de pai e mãe.” No Distrito Federal, onde Agda vive há 15 anos, seu primeiro emprego foi de frentista em um posto de gasolina, em uma época em que não havia mulheres nessa função. Seria também

sua primeira aproximação com o universo automotivo, mesmo que jamais imaginasse se tornar uma especialista em mecânica de carros algum dia.

Depois de ter sido caixa em uma farmácia, conseguiu emprego em uma grande rede de supermercados, onde começou como aquelas patinadoras que levam e trazem mercadorias aos clientes na boca do caixa, passou pelo crediário e chegou à chefia de seção. Foram sete anos ali, enquanto investia na sua qualificação profissional, ingressando primeiro em um curso de Sistemas de Informação e, depois, na Faculdade de Gestão Empresarial – aí, sim, encontrando o que queria: entender como funcionam os negócios para, em um dia no futuro, abrir o seu.

O trabalho no hipermercado e, em seguida, em um grande banco serviria para que Agda se viciasse na adrenalina típica que move os empreendedores – mesmo aqueles que ainda não perceberam o próprio potencial: “Esse negócio de bater metas, de ir atrás de clientes e parcerias, isso ficou dentro de mim por conta das empresas em que eu passei. Por onde eu passava, conseguia atingir as metas. Até por isso eu cheguei a ser chefe de seção. Adoro trabalhar sob pressão”, reconhece.

O sonho de ter um negócio próprio prosperava mansamente enquanto Agda crescia profissionalmente no banco e se qualificava nos bancos das faculdades. Era um

sonho vago, nunca algo concreto, como isso: "Quero ser dona de uma oficina mecânica!" O caminho seria mais tortuoso. Agda não sabia o que queria, apenas o que não queria: mexer com alimentos. Os demais campos estavam todos abertos para a futura empreendedora: "Acho que tenho essa facilidade de explicar o que eu sei, gosto disso. Mas o que vender, se era roupa, se era sapato, eu ainda não sabia."

Primeiro carro, primeira armadilha

O caminho indicando o que fazer surgiria da forma mais inesperada possível. Foi logo depois dela conseguir comprar seu primeiro carro, um veículo usado. Aconselhada por amigos a fazer uma revisão. Para ela, leiga no assunto, comprar um carro limitava-se a colocar gasolina nele e "ser feliz para o resto da vida". Não entendia nada sobre manutenção, muito menos sobre mecânicos desonestos – uma categoria relativamente abundante no país... "Como não havia necessidade de levar em uma autorizada, eu escolhi a oficina mecânica dessa forma: 'É neeessa!'" E entrou.

Lá, Agda seria enganada miseravelmente. Pagou até por peças inexistentes, como um filtro de ar-condicionado que seu carro não precisava (porque não tinha o equipamento!). "Eu fiquei muito chateada. Nessa época estava em uma correria, terminando minha graduação

de Gestão Empresarial, meu pai tinha acabado de falecer, meu filho acabado de nascer, eu tinha sido promovida no banco, estava cheia de coisa na cabeça e fui enganada nessa oficina. Muitas pessoas me falaram para eu entrar na Justiça que eu ganharia, mas eu não queria isso, nem tinha tempo de ir ao fórum", conta.

No pouco tempo vago entre as fraldas, os relatórios do banco e a faculdade, Agda decidiu entender melhor como funcionava o seu carro. Baixou o manual do proprietário pela internet e começou a estudar o funcionamento da máquina que usava todos os dias. E a gostar do que aprendia. "Foi daí que pensei: vou procurar um curso de mecânica porque ninguém vai me enganar mais! Pode até me enganar, mas vai dar um pouquinho mais de trabalho", decidiu.

Agda tinha em mente fazer algum curso breve sobre mecânica de autos, mas não encontrou nada além do tradicional curso oferecido pelo Senai (Serviço Nacional de Apoio à Indústria), muito concorrido, mas bastante conceituado, por ser a mais consagrada porta de entrada para quem quer se tornar mecânico profissional. Com gosto por novos desafios, terminada a pós-graduação em Marketing e Vendas, a ex-contadora, ex-chefe de seção de supermercados e atual bancária foi fazer o curso de Mecânico de Manutenção em Automóveis do Senai. "O que mais me motivou a fazer esse curso foi eu ter sido

enganada nessa oficina. E eu percebi que não era só eu, Agda, que passava por aquela frustração. Eram quase todas as mulheres."

Com seu olhar aguçado pela especialização em Marketing e Vendas, Agda percebeu que, sem querer, havia encontrado um nicho de mercado pouco explorado ainda: uma oficina mecânica especializada em atender o público feminino não existia, pelo menos que ela soubesse. "Pesquisei se aqui em Brasília havia uma oficina voltada para mulheres, não encontrei nada. Comecei a imaginar: 'E se eu montasse essa oficina? Eu quero empreender, não sei o que fazer, quem sabe uma mecânica para mulheres?'" A única oficina mecânica que encontrou com atendimento especializado no público feminino era de São Paulo; portanto, na região do DF, as mulheres motoristas dependiam das mesmas oficinas mecânicas tocadas e usadas pelos homens. Aquele era um universo intrinsecamente masculino, ainda.

As resistências à ideia não demoraram a aparecer, entre familiares e amigos. Para a maioria, aquilo parecia loucura, já que o trabalho no banco ia tão bem. Outros achavam a ideia bacana, mas não para ela. E os que achavam que o plano era viável, aconselhavam: "Agda, não fala isso para as pessoas, porque é uma ideia muito legal, mas é um negócio que não existe ainda. Escreve isso, fica só pra você."

Mas a futura empresária pensava diferente: "Eu aprendi nessas minhas reuniões que as melhores ideias são as que fluem. As ideias que você escreve, ficam ali guardadas. Eu realmente falava pra todo mundo. E pensava: 'Se alguém tem um dinheiro guardado, ele não vai dispor daquele dinheiro pra montar uma oficina mecânica. Não é assim que as pessoas roubam a sua ideia.' Falar sobre o desejo de um negócio era, de certa forma, me motivar com ele. Se a ideia era boa, por que eu não podia?", insistia.

O casal tinha um dinheiro guardado e Agda dependia daquele capital para iniciar seu negócio. Tentou convencer o marido a criarem juntos a oficina, mas ela própria também tinha medo de se lançar em uma aventura. "Aquela era a reserva pra comprar o nosso apartamento, eu também tinha medo de arriscar o nosso dinheiro e perder. Não podia me dar ao luxo de perder", resumiu o dilema vivido na época.

O impasse continuou até que o marido propôs que ela pedisse a opinião de um especialista: "Procura o Sebrae, passa o seu projeto pra eles. Se o Sebrae te apoiar, eu apoio. Se o Sebrae não te apoiar, você desiste dessa ideia e segue sua carreira bancária." "Era o que ele e a minha família queriam, que eu desistisse", explica Agda. Imaginavam que, ao constatar os desafios que teria pela frente ao se aventurar em um caminho totalmente novo,

ela finalmente tomasse juízo... E, dessa forma, Agda foi consultar o Sebrae, o serviço social especializado em ajudar micro e pequenos empresários a tirarem seus projetos do mundo dos sonhos e trazê-los para a realidade.

Clique aqui para saber o que os especialistas do Sebrae acharam da ideia da Magda de criar uma oficina mecânica voltada ao público feminino.



A história de André Luiz da Silva Martins, que por conta de um namoro descobriu a Rocinha, adotou-a como sua comunidade e montou ali uma lanchonete que não para nem de madrugada.

O PAI DO MEGABOLADÃO

André é carioca e vive na Comunidade da Rocinha, incrustada no morro que separa os bairros da Gávea e São Conrado, na zona sul da cidade do Rio de Janeiro. Estima-se que cerca de 70 mil pessoas vivam ali, uma população equiparável a uma cidade como Ouro Preto (MG). Seu negócio, a lanchonete Mega Lanches, é pequeno – até, poderíamos dizer, minúsculo. “Não consigo botar mais um liquidificador dentro da loja, não cabe”, e explica, para não parecer apenas força de expressão: “A loja é do tamanho de uma garagem de moto pequena! Se você botar aquelas motos de carenagem grande, não cabe... Pra você ter uma ideia, o balcão fica do lado de fora. Eu boto o balcão pra frente pra conseguir fechar. Pra alguém entrar na loja, o balcão tem que sair. É uma coisa muito pequena mesmo.”



Se falta espaço, nunca faltou clientela. Localizada estrategicamente na via conhecida como Boiadeiro, a rua dos bancos, fica próxima às agências do Banco do Brasil, Itaú e Caixa Econômica Federal, instaladas na parte menos íngreme da Rocinha. Nesse local bastante movimentado, a Mega Lanches funciona 24 horas por dia. A folga para os nove funcionários que se revezam no atendimento acontece apenas aos domingos. “Domingo é o dia da feira. Já fiz milhares de testes e não funciona. Então, dou descanso para todo mundo. Depois da feira, às cinco horas da tarde, a gente abre de novo pra mais uma semana”, explica André, que aos 40 anos de idade se sente em casa na Rocinha.

Mas nem sempre foi assim. Até ser dono de uma das mais movimentadas lanchonetes da comunidade, ele viveu as dificuldades típicas de qualquer empreendedor, a começar pelo fato de não ser nascido ali. Foi parar na Rocinha por conta de uma namorada, deixando a espaçosa casa dos pais em São João do Meriti para se apertar em uma que caberia facilmente no seu antigo quarto de infância. “Fui criado em uma rua que era quase uma área de lazer. Asfaltada, com casas boas e grandes, com árvores no quintal, garagem para três carros”, recorda André.

Os primeiros anos na Rocinha foram inesquecíveis. “Não tive tempo para sentir falta da minha casa antiga, tudo era muito encantador: praia, lagoa e passeio todo dia. Tudo diferente. Depois, comecei a me acostumar.

Terminei com minha namorada e fui morar sozinho. Tive que comprar tudo pra montar minha casa, e sempre na necessidade de arrumar um emprego melhor.”

Um deles seria na rede de supermercados Zona Sul, que atende um público de alto poder aquisitivo das regiões mais nobres da cidade. Ali aprendeu que pessoas que lidam com o público devem ser muito educadas e estar atentas para que tudo esteja bem apresentável, tanto os alimentos quanto os próprios funcionários.

Mas André queria mudar de emprego, ganhar mais, sem abandonar a comunidade onde já tinha amigos e uma curta história. “Quando vim morar aqui, passei a sofrer o preconceito de viver em uma favela. A Rocinha hoje é uma vitrine para o mundo inteiro, mas naquela época era difícil arrumar emprego.” Buscando a alternativa de criar um negócio próprio, e tendo sido na adolescência um aficionado por videogames, pediu demissão do supermercado e montou uma *lan house*. Oferecia acesso à internet e, principalmente, jogos. “Botava as televisões com os videogames e o pessoal ia alugando o horário e jogando.”

Esse primeiro negócio na Rocinha durou cerca de cinco anos, até que os equipamentos de videogame começaram a se tornar mais acessíveis e o movimento caiu, obrigando o jovem empresário a pensar em outra alternativa de renda: vender cachorro-quente em uma barraca montada na calçada. Para isso já tinha até

pensado no lugar ideal: do outro lado da rua onde ficava a lanchonete mais movimentada da comunidade. Imaginou que nos dias de muita procura poderia conquistar parte da clientela que fazia fila em frente à lanchonete, chamada Mega Lanches.

Na calçada, em frente ao concorrente

Por ali André ficou por quase uma década pilotando sua barraca de cachorro-quente em frente à lanchonete Mega Lanches. Tornou-se até amigo do concorrente. Mas, ao contrário do dono da lanchonete, talvez acomodado com o sucesso, a barraca de André sempre aparecia com uma novidade, como uma pintura mais chamativa, tevê com videogame para quem quisesse descansar um pouco após a pausa do almoço, cadeiras na calçada para os clientes, suco de cortesia, um prêmio para quem comesse três cachorros-quentes seguidos etc. “Ia inventando um monte de coisa, toda hora mudava. Minha satisfação é ver o cliente chegar ao meu ambiente de trabalho e falar assim: ‘Ué, tá diferente?!’, gosto de ver essa reação das pessoas.”

Por volta de 2008, a situação das favelas cariocas começou a mudar com a política de criação das Unidades de Polícia Pacificadora (UPP), que buscavam estabelecer vínculos mais estáveis com a comunidade. Seria esse o primeiro passo para a chegada de bens e serviços públicos a esses espaços até então regidos por leis próprias – ou pela falta delas.

A primeira UPP foi criada em dezembro daquele ano no Morro de Santa Marta, no bairro de Botafogo. A novidade despertou a atenção de André. “Tudo na minha vida é planejamento. Quando a primeira comunidade foi pacificada, eu falei: ‘Opa, em algum momento vai acontecer isso aqui também’ e comecei a me programar. Conhecia uma lojinha que era de um relojoeiro que faleceu, e estava fechada. Pensei: eu trabalho em uma comunidade que não é pacificada. Se amanhã pacificar, com o poder público entrando, Prefeitura, Guarda Municipal, Polícia Militar, alguém pode me mandar sair da calçada, porque eu não tenho alvará. O que eu fiz? Aluguei a lojinha que foi do relojoeiro e deixei fechada.”

A aposta parecia arriscada e a esposa Andréia achava uma loucura o marido pagar aluguel e manter uma loja fechada. Mas André insistiu e fez o negócio, esperando surgir a hora certa de largar a calçada. Também precisaria de um sócio, já que o seu capital estava quase todo empatado no aluguel.

O sócio veio de onde ele menos esperava: do outro lado da rua. Com a falência da lanchonete Mega Lanches, Jorge, o antigo proprietário, sem renda e com filho pequeno para cuidar, se ofereceu para trabalhar como funcionário de André na barraquinha. Foram três meses de negociação até conseguir convencê-lo a ser sócio, em vez de funcionário de um camelô. Os dois poderiam

reabrir a Mega Lanches, em um espaço muito menor do que antes, mas ainda aproveitando o recall da marca junto à comunidade.

A descoberta do marketing

O começo da nova fase da Mega Lanches, como quase todos, foi muito difícil. Afora os investimentos que os sócios precisaram fazer para transformar o que havia sido uma relojoaria em uma lanchonete acanhada, logo perceberam um grande problema: sem fachada larga, espremida entre as casas vizinhas, a lanchonete passava mais despercebida do que o carrinho de cachorro-quente estacionado na calçada.

Um dia ele e o sócio fecharam o caixa com apenas 30 reais depois de um dia inteiro de trabalho. Esse valor era a décima parte do que André ganhava quando vendia cachorro-quente na calçada. Precisava fazer alguma coisa, e urgente, antes que a segunda encarnação da Mega Lanches se tornasse mais breve do que a primeira. E ele já sabia qual era o primeiro problema que precisaria enfrentar: ser reconhecido como uma lanchonete. “Eu pensei: tenho que fazer com que as pessoas saibam que aqui é uma lanchonete. Foi quando eu descobri o marketing”, revela.

A referência de lanchonete, para a maioria dos clientes, era a multinacional McDonald’s, onipresente na cidade.

E André passou a estudar a logomarca da rede mais famosa do mundo. Descobriria que aquele “M” estilizado representava duas batatas-fritas e que a cor vermelha estava associada à fome no inconsciente humano.

“Vermelho é a cor da fome. Amarelo é a cor da batata. Amarelo com vermelho dá samba”, pensou, e mandou fazer uma logomarca muito parecida com a estudada, lembrando-se de tomar algumas precauções: diminuiu o tamanho da letra “M” e puxou um fio de uma batata à outra. “Se, de repente, aparecesse um cara de gravata com uma pasta dizendo que eu estava sendo processado pelo McDonald’s, eu ia falar: ‘Mano, ali é o Pão de Açúcar, não é McDonald’s, só está com a mesma cor!’ A ideia era essa. Sabia que não podia durar muito, mas eu precisava fazer com que as pessoas entendessem que ali era uma lanchonete”, justifica.

A ideia funcionou. “Lembro que na primeira semana a gente já estava começando a vender bem, tanto quanto na época em que eu tinha a barraca de cachorro-quente. Quando eu resolvi aquele primeiro problema da loja, descobri que tinha jeito para trabalhar com marketing. Foi a descoberta que mudou a minha vida. Daí em diante, todas as vezes que eu tinha um problema, eu resolvia com uma grande ideia.”

Outras descobertas se seguiriam, ainda por intuição. Como o olhar crítico que a distância proporciona.

"Descobri que o melhor lugar para um empresário administrar uma loja desse tamanho é do outro lado da rua. Passei a trabalhar do outro lado da rua, observando com olhar crítico a minha loja, para aprender como funcionava e para poder ver a satisfação dos clientes. Quando eu via um que saía aborrecido, abordava, queria saber se não tinha gostado do sanduíche. Quando via que o cliente gostava, eu também queria descobrir o que aconteceu, porque ele gostou tanto."

André foi atrás de novas técnicas, de mais informação. Comprou livros, fuçou na internet, ouviu algumas palestras até que um dia, no corpo a corpo habitual junto aos clientes, conheceu um que morava no andar de cima da sua loja e que era funcionário do Sebrae. "O Nilton foi a primeira pessoa que falou do Sebrae para mim. Ele era cliente da loja e hoje é um grande amigo. A gente conversando, batendo um papo, ele falou: 'Por que você não procura o Sebrae?' Ele ouvia a minha conversa, via o brilho no meu olho, sabia que eu tinha potencial. Ele fez a propaganda do Sebrae. Fiquei naquela dúvida: 'Vou ou não vou?' Fiz algumas pesquisas e ainda estava definindo qual seria o curso que eu ia fazer, até que o Sebrae fez um evento em frente à Rocinha, no complexo esportivo. Várias oficinas, palestras, cursos, vigilância sanitária. Tudo que eu precisava e de graça! Falei: 'É agora!' Atravessei a rua. No momento que eu sentei e ouvi a primeira palestra, de lá para cá eu não perco uma.

Só se eu não estiver no Rio ou com algum problema que não tenha como outra pessoa resolver pra mim. O Sebrae mudou a minha vida", conta André. A prova pode ser encontrada, entre outros resquícios da antiga administração intuitiva, em três surrados cadernos de anotação que faziam o papel de uma planilha.

Clique aqui para saber como o Sebrae mudou a vida de André ao revelar a ele alguns segredos, como comprar bem para poder vender mais barato ou deixar de financiar a máquina de fatiar do dono do supermercado.

A história de Antonio Macuglia, que quase foi jogador de futebol e saiu do extremo sul para plantar orgânicos no extremo norte do país

AMAZÔNIA ORGÂNICA

Aos 23 anos de idade, o gaúcho Antonio Macuglia saiu de sua Ijuí natal com parte da família para abrir uma nova frente de plantio a 7.200 quilômetros dali, no então Território Federal de Roraima. Imigração e trabalho rural, especialmente levando novos produtos para locais ainda pouco explorados, estão no sangue da família Macuglia, cujo patriarca Mansueto veio da Itália aos três anos, em uma das primeiras levas de imigrantes que povoaram a Região Sul. Juntamente com irmãos e primos, os Macuglia se tornariam pioneiros na produção de soja em sua região, além de investirem em cultivos mais tradicionais, como uva e cana-de-açúcar, com a qual produziam cachaça em um alambique familiar. Do casamento com Idelcina, também filha de italianos, mas nascida no Brasil, nasceriam dez filhos, sendo Antonio o terceiro.



Desde pequeno, Toni, como é conhecido entre seus amigos, cresceu movido por duas paixões: o futebol e o trabalho na roça. E foi em uma sessão itinerante do cineminha do Sesi no distrito de Pejuçara, próximo a Ijuí, que ele decidiu que seria agricultor. Tinha em torno de sete a oito anos nessa época, conforme conta: "Fui assistir a um filme e vi naquele jornalzinho, antes de começar a sessão, um homem arando a terra com arado de boi e os pássaros catando os insetos. Fiquei empolgado com aquela imagem e disse pra mim mesmo: 'Rapaz, o caminho é esse, vou produzir alimentos!' Terminou o filme, fui pra casa, cheguei lá e minha mãe perguntou: 'E aí, meu filho, gostou do filme?' 'Gostei mais do jornalzinho que passou antes, mamãe. Eu já defini minha profissão: quero ser produtor de alimentos.'"

A escolha por se tornar agricultor não deve ter surpreendido Dona Idelcina, mas sim as dúvidas que passaram a assaltar o filho quando descobriu que, além de gostar da terra, era bom de bola. Tão bom que, aos 15 anos, fazia parte do time de Ijuí na Copa Arizona, um campeonato estadual juvenil. "A gente fez um jogo amistoso que teve colocação de faixa de campeão estadual para o juvenil do Grêmio. E nós demos um famoso chocolate neles", relembra com bom humor Antonio Macuglia. A "faixa carimbada", como se diz no jargão futebolístico quando o time convidado

vence o recém-sagrado campeão, fez com que o Grêmio contratasse todo o meio de campo do Ijuí, composto por Paulo Bonamigo, que seguiria próximo ao esporte, tornando-se no futuro um treinador, ele e seu irmão Guilherme. "Fiquei no Grêmio até 1975, no time de juniores. Depois fui pro São Paulo e também estive alguns meses jogando no time do Goiás", conta Antonio, que aos 17 anos parecia ter se esquecido das origens rurais familiares e do *trailer* no cinema do Sesi. Até que uma grave fratura de clavícula interrompeu o que parecia ser uma promissora carreira de esportista. Recuperado, ainda chegou a jogar como profissional no Internacional de Santa Maria, mas aí o problema foi no joelho. E, dessa vez, definitivo. "Todos os jogadores da nossa família tiveram problema de joelho", lamenta.

Existe savana na Amazônia

Se o futebol gaúcho pode ter perdido um craque, a família Macuglia recuperou um agricultor que, naquela altura da sua vida, buscava um espaço próprio para crescer profissionalmente. Estava com 18 anos, "velho" demais para o futebol, mas cheio de vontade de fazer o mesmo que seu pai havia feito: encontrar um pedaço de terra para chamar de seu e ali produzir alimentos, passando a viver disso. Ouviu um amigo falar de Roraima, que aquela era a última fronteira agrícola do país, e decidiu conferir pessoalmente.

Foram 22 dias na boleia de um caminhão. "Ainda não havia a estrada que vai de Cuiabá a Porto Velho, aquilo era um tremendo atoleiro, passavam-se às vezes oito, dez dias encalhado. Depois, de Manaus a Boa Vista mais atoleiros na reserva indígena Waimiri-Atroari. Era uma dificuldade, passava lá também uma média de cinco a oito dias, até que aparecesse uma máquina pra puxar os ônibus e caminhões", relembra o agricultor. Mesmo com todas as dificuldades de acesso, ele voltou entusiasmado da viagem, trazendo fotos que contrariavam a impressão geral de que aquilo era selva pura. O que se viam nas imagens eram grandes superfícies planas, os chamados lavrados de Roraima, espécie de savana cercada pela mata tropical.

O jovem agricultor precisou ainda de dois anos trabalhando como empregado na empresa de pinturas do irmão para juntar um capital mínimo para a empreitada na Região Norte. Finalmente, em 1979, quando tinha 20 anos, subiu em outro caminhão que levava mais um grupo de agricultores do Sul para a Amazônia, cheio de planos e com todas as economias no bolso. "Chegando lá, fiz o planejamento pra comprar os equipamentos de que necessitaria para produzir e retornoi para Ijuí de novo. Aí se passaram mais dois anos, eu consegui comprar todos os equipamentos, semente, adubo, microtrator, encanamento e tive a felicidade de encontrar Seu Arlindo, que hoje é meu sogro", recorda-se.

A felicidade desse encontro, para Antonio, foi dupla: primeiro porque Arlindo, mais um gaúcho desbravando terras de Roraima, levava seu caminhão com pouca carga e, dessa forma, ele conseguiu pagar metade do valor do frete para levar o que precisava até a outra ponta do país. A outra feliz coincidência foi descobrir que seu companheiro de boleia era pai de três filhas: Márcia, Magali e Maria Elise – e Toni se encantaria com a última.

Trabalhando em um lavrado na região conhecida como Monte Cristo, com Suzuki, um amigo do Sul, Antonio começou um plantio inédito de hortifrútis na região por perceber a carência de hortaliças, mesmo enfrentando alguns desafios climáticos, como relembraria o agricultor décadas mais tarde: "Era uma espécie de savana com ventilação muito violenta. À noite, o vento chegava a 80 quilômetros por hora. Tendo a ventilação desse jeito e muita intensidade de sol, logicamente a evaporação era muito mais rápida e o ressecamento das plantas também."

Apesar das dificuldades, ele e seu sócio conseguiram cumprir os prazos e a produção combinada com o diretor do projeto agropecuário, o que renderia como pagamento a primeira porção de terra roraimense para Antonio Macuglia. "O meu ramo é hortaliça e frutas e eu consegui implantar esse plantio naquele lavrado de Roraima. Fui o primeiro produtor de repolho da Região Norte a conseguir fechar a cabeça sem uso de agroquímico", orgulha-se

o agricultor. O feito mereceu homenagens do CNPq em Brasília e da Embrapa de Roraima, que se tornaria a sua primeira parceria bem-sucedida.

Onde a Amazônia parece o Sul

Em 1984, o produtor descobriria o frio em Roraima. Atiçado pela conversa de um vizinho sobre a região conhecida por lá como “Polo Norte de Roraima”, Antonio foi conhecer as terras que ficam no quadrilátero chamado de BV-8, sinalizando um dos marcos fronteiriços entre Brasil e Venezuela. A precariedade logística, por conta da falta de boas estradas era evidente, o que sugeria interromper a viagem de prospecção antes mesmo de chegar ao alto da serra. Mas aos poucos, sentindo a temperatura baixar, o agricultor percebeu que entrava em um território com microclima diferente de tudo o que havia visto antes por ali. “Comecei a sentir um frio, havia uma neblina na serra que não se enxergava um palmo diante do nariz! Aí eu digo: ‘Mas que lugar abençoado é esse?’”

Continuou subindo a serra, até alcançar o topo. “A Amazônia nos surpreende, toda a Amazônia é assim, de altos e baixos, não é plana. Quem olha aquele tapete verde de mata imagina: ‘Isso é planinho!’ Mas desce lá pra você ver! É tudo acidentado”, explica, do alto de suas três décadas radicado na região. “Chegando em

Pacaraima, medi a temperatura: 12 graus. Eu digo: ‘Opa, aqui eu vou produzir as coisas que não produzo lá no lavrado, que é região baixa, de clima quente.’ Já comecei a me empolgar”, relembra. Naquelas condições de clima poderia produzir o que quisesse: couve-flor, brócolis, alface americana, morango, amora, jabuticaba, acerola...

Logo que voltou, para surpresa do amigo Suzuki, Antonio vendeu suas terras no Monte Cristo pela metade do que valiam e foi atrás de uma área onde pudesse plantar o que ninguém teria – mesmo que seu mercado estivesse restrito à capital Boa Vista, já que seria inviável o transporte terrestre até Manaus. Esbarrou nos preços valorizados da terra em Pacaraima, pediu um empréstimo ao irmão Guilherme, negociou mais um pouco e, finalmente, viu-se proprietário de quatro hectares no alto da serra, localizados a inacreditáveis 986 metros de altitude.

O passo seguinte foi procurar ajuda dos técnicos da Embrapa, uma aliada natural dos produtores rurais. Conversou com o diretor Daniel João Lupi e alguns pesquisadores sobre a perspectiva que vislumbrava: produzir na Serra de Pacaraima frutas de clima frio, como uva, ameixa e morango. Seria possível? “Nós não temos nenhum trabalho de pesquisa por lá, mas se você quiser fazer esse plantio, a gente entra como parceiro.” Era o que o agricultor queria ouvir, pois acreditava no seu faro. Assim, fechou-se a parceria com a Embrapa que dura até hoje.

Além do desafio de plantar cultivares inéditos na região, era preciso enfrentar 12 horas de viagem para vencer os 220 quilômetros que separam Pacaraima de Boa Vista. Saía com as frutas às seis da tarde para aproveitar a hora mais fresca do dia e não sofrer perdas com a elevação da temperatura, já que não contava com um caminhão refrigerado para o transporte.

Conseguiu convencer o futuro sogro, Arlindo, que sofria com o calor da região do Apiaú onde havia se estabelecido, a subir a serra como ele. “Como ele era gaúcho também, e de origem alemã, era brancão, lá no quente ele ia escalpelar”, explicou, empenhando-se em conseguir parceiros para a nova frente. Até conseguiu um terreno para ele, que se mudou levando as três filhas. Em pouco tempo, Antonio e Maria Elise estavam casados.

Trabalhando em sociedade com Masahiro e Jairo, casados respectivamente com Magali e Márcia, as irmãs de Marie Elise, os três genros do produtor rural Arlindo se juntaram sob a empresa Trigenros para ingressar com tudo na agricultura orgânica. “Nós fomos os pioneiros na produção de hortaliça em maior escala em Roraima. E a primeira empresa familiar a ser certificada no norte do país pelo IBD (Associação de Certificação Instituto Biodinâmico) como 100% orgânica.”

A parceria familiar deu certo e Antonio encontra a explicação do sucesso da iniciativa, pelo menos em parte,

em um ditado que diz: “Quem tem um não tem nenhum; quem tem dois só tem um; e quem tem três tem dois de reserva.” Estão juntos, como grupo familiar, há 15 anos.

Alta produtividade e um encontro marcante

Buscando a máxima eficiência hídrica, os três genros produtores passaram a direcionar a água da chuva para um reservatório. “São 90 mil litros de água que se capta quando dá uma chuva de 10 ou 15 milímetros. Eu tenho essa quantidade disponível pra plantas e hoje o sítio da família Trigenros é autossuficiente em água.” E esse pode ser gargalo para qualquer produtor, explica: “O sítio tem um consumo diário no verão em torno de 400 mil litros de água. Como temos uma área irrigada de quatro hectares, a gente tem um planejamento de quantos litros uma planta necessita por dia e vamos administrando isso conforme a capacidade de distribuição da rede de irrigação e o equipamento mais adequado. E aí, a gente sabe que, se não desperdiçou, tem reserva para o outro dia. Também providenciamos, através do banco de fomento, um poço artesiano, já prevendo que vamos ter que usá-lo se tivermos um verão forte. O lençol freático não subiu esse ano, as nossas lagoas de pescado não preencheram nem um terço”, lamenta Antonio.

Uma nova parceria, dessa vez com o curso de Agronomia da Universidade Federal de Roraima, alavancaria ainda mais a produção pioneira de hortifrútis orgânicos da Trigenros.

Nessa altura, a empresa familiar já empregava diversos funcionários, recebia regularmente visitas de estudantes e professores de escolas técnicas da Região Norte e chamava a atenção pelo cuidado em todas as etapas do plantio, já que há especificações que produtores de alimento orgânico certificados precisam seguir rigorosamente.

Mas não basta seguir normas e padrões. Para ganhar em produtividade, é preciso também conhecer muito bem a natureza dos cultivares, como exemplifica Antonio: “Nós temos uma das produtividades mais altas do país porque, com o conhecimento genético que temos das plantas, fazemos o consórcio de plantações. Onde muitos plantam uma cultura, eu planto duas ou três. Então, se eu estou adubando uma, adubo duas; estou cuidando de uma, posso cuidar de três ao mesmo tempo. A irrigação que eu faço, conhecendo o consumo diário de cada planta, eu faço pras três. Mas é preciso conhecer os ciclos de curto, médio e longo prazos. Por exemplo, eu tiro o rabanete com 25 dias, a rúcula e o cheiro-verde com 30 a 35 dias; e tem aquele ciclo mais longo, que é do brócolis e da couve-flor, ou da vagem e do pepino, entre 45 e 60 dias. O brócolis chega a 80 dias. A cenoura nós antecipamos a colheita em 10, 15 dias, por causa da luminosidade diária e do frio à noite na nossa região.”

De onde veio tanto conhecimento acumulado pelo produtor? Primeiro de um curso de agricultura do Instituto

Universal Brasileiro, um pioneiro no ensino a distância no país em uma época sem internet. Dos mais de 6 mil alunos da sua turma, espalhados por propriedades rurais em todo o país, apenas 384 seriam aprovados no rigoroso exame prático, realizado no IAC (Instituto Agronômico de Campinas). O diploma está hoje emoldurado. “Quando as pessoas me perguntam: ‘Qual é o seu grau de instrução?’, eu brinco com elas: ‘Sou Doutor Peão!’ ‘O que é isso?’ ‘É o que faz de tudo um pouco!’ Era interessante a praticidade do Instituto Universal, era um negócio fantástico. Se você preenchesse mal as apostilas, eles remetiam de volta, dando a oportunidade de você corrigir as falhas”, explica.

Empenhado em sempre aprender mais, Antonio Macuglia seria um dos primeiros empresários identificados pelo escritório regional do Sebrae de Roraima para participar de uma reunião de apresentação dos serviços que o serviço social oferecia. E essa parceria, firmada poucas semanas depois do primeiro encontro com os maiores especialistas em gerenciar pequenos negócios do Brasil levaria a Trigenros para outro patamar.

Clique aqui para saber como a parceria com o Sebrae levou Antonio Macuglia a se tornar referência como produtor orgânico no Estado, recebendo de 1.200 a 1.400 visitantes por ano.

*A história de Kelly Dantas de Vasconcelos,
a matemática que gostava de brincar de escola,
mas nunca imaginou fazer daquela brincadeira
a sua vida*

A EDUCAÇÃO QUE CONTA

“O menino é pai do homem” é o título de um dos capítulos do livro *Memórias Póstumas de Brás Cubas*, do escritor Machado de Assis. Se trocarmos o menino pela carioca Kelly Dantas de Vasconcelos, e o século 19 pelo 21, veremos que ela também já mostrava, desde pequena, a empresária da área educacional que viria a ser: ela se lembra de aproveitar os rolos de papelão usados nas sucessivas mudanças de casas nas quais morou para usar como divisórias, criando uma pequena sala de aula dentro da casa dos seus pais. Arrastava para ali uma mesa, alguns banquinhos e saía chamando a vizinhança para “brincar de escola”. Claro que ela era a professora. Claro, também, que viraria professora décadas depois. Mais ainda: gostou também de criar salas de aula, como fazia quando era criança aproveitando os restos deixados pelas companhias de mudança, e fez disso a outra face do seu negócio.



Filha de Josias Cabral de Vasconcelos, um oficial militar do Exército Brasileiro, e da dona de casa Doralice Dantas de Vasconcelos, ele paraibano, ela potiguar, Kelly passaria a infância seguindo as sucessivas transferências do pai, que morou no Rio de Janeiro, em Brasília, Cabo Frio (RJ), Manaus e Parintins (AM), sendo nesta última cidade nomeado Capitão dos Portos. Ali a família Vasconcelos viveria quatro anos cercada pela exuberante Floresta Amazônica, até que, finalmente, uma promoção levasse o oficial Josias de volta ao Nordeste, para viver em Natal, cidade da família de sua esposa, que faleceria três anos mais tarde, quando Kelly tinha 17 anos.

Com essa idade, ela ainda não sabia o que escolher como profissão. Com aptidão para a Matemática e pensando que a informática parecia uma área promissora, passou no vestibular em Ciências da Computação no mesmo ano em que seu pai foi novamente transferido, desta vez para Brasília. Kelly ficou em Natal, enfrentando uma dúvida crescente sobre sua escolha profissional. Estava em dúvida se havia sido a mais acertada: “Quando começaram as aulas, vi que todo mundo era muito habilidoso, já tinham feito vários cursos do Sistema S, vários cursinhos técnicos de informática. Eu pensei: ‘Poxa, não sou boa disso.’ E também conversando com meu pai, ele me disse: ‘A informática é uma ferramenta, é um meio para você chegar a um objetivo que deseja. Se você é um administrador, vai dominar a ferramenta

de gestão de administração; se é um arquiteto, você vai usar um AutoCad, e assim por diante.’ Resolvi repensar minha escolha”, conta Kelly, recordando esse período de sua vida, quando tinha apenas 18 anos de idade e muitas dúvidas em relação ao futuro.

Ao ser novamente transferido, dessa vez para o Amapá, o pai convidou a filha para acompanhá-lo. Insatisfeita com o rumo do seu curso, Kelly aceitou o convite. Poderia prosseguir seus estudos em Macapá e faria companhia ao pai, agora viúvo. E, se não encontrasse um curso semelhante, tanto melhor; sentia-se mesmo fora d’água onde outros nadavam de braçada, e poderia usar os créditos para outra área. E foi o que aconteceu: de aluna de Ciências da Computação na Universidade Federal do Rio Grande do Norte, ela se tornaria aluna de Matemática na Universidade Federal do Amapá.

Matemática era um curso com fama de derrubar turmas quase inteiras ao longo dos quatro anos da graduação. Na turma de Kelly, numerosa como todas dos anos iniciais, havia apenas cinco mulheres. E um prognóstico pessimista pairando no ar: “Quando eu cheguei, todo mundo perguntava: ‘Ué, vai fazer Matemática?’ Eu respondia: ‘Vou, eu me dou bem com Matemática, gosto, acho que é legal.’ Disseram: ‘Ah, vai desistir rápido, aqui não fica uma.’ Sempre fui metida, vaidosa com nota, gostava de tirar nota boa. E era dedicada também:

gosto de estudar, acho isso muito interessante, faz você descobrir novas coisas. Eu realmente tenho prazer nisso! Fui fazendo o curso, minhas notas eram excelentes, só tirava notas boas. Mas a evasão é grande e, não só de mulheres, de homens também”, confirma Kelly. Tanto que as turmas na faculdade começavam com 50 alunos e nunca se formavam mais do que dez.

Dar certo ou... dar certo

O curso superior voltou a fazer sentido para Kelly, que já nos meses iniciais da nova vida em Macapá conheceu o comerciante Carlos Alberto Ribeiro de Souza, com quem se encontraria casada menos de seis meses depois de iniciar o namoro. Mas sem a aprovação do pai, que achou tudo muito ligeiro. “Fui namorando, noivando e casando, tudo muito rápido. Isso desagradou o meu pai. Ele ficou tão chateado que passou um tempo sem querer falar comigo. A coisa mais difícil da minha vida foi casar, porque eu precisava ser adulta, independente e ainda tinha que dar certo, porque se não desse certo, eu já não tinha mãe, meu pai estava chateado e eu não tinha nem para onde voltar. Acho que essa falta de opção (ou dava certo ou dava certo!), realmente me impulsionou. Porque casei e tive que me sustentar. Era estudante ainda, não foi fácil. Mas sempre encarei os desafios com bastante entusiasmo e positividade. Tanto não queria ser dependente do meu marido que abri

uma lanchonete. Eu vendia hambúrgueres logo quando comecei como universitária. Chegava da faculdade, fazia sanduíches, porque queria ter o meu dinheiro, ser independente.”

Ao fim do curso, por ter se destacado na turma, Kelly foi convidada a dar aulas de Matemática em um curso preparatório para concursos públicos da Marinha e do Exército. Ela se recorda com satisfação de se descobrir professora naquele momento: “Dei aulas e gostei muito, achei legal. Era cheio, lotado de alunos. Só que era um curso livre, não era escola. Havia uma coordenadora lá em Macapá que oferecia esse serviço: divulgava e contratava os professores, que ganhavam por hora/aula, sem vínculo empregatício. Começou em um colégio em Macapá, só que depois, toda vez que ia dar aula, mudava o endereço. E toda vez que mudava, diminuía o número de alunos.” A inconstância dos locais de ensino fez nascer uma ideia: “Pensei: ‘Poxa, isso é legal, dá grana e é divertido. É só aos fins de semana e não compromete em nada a semana.’ Tive a ideia de alugar um local, montar uma estrutura e sublocar para a coordenadora do curso.” Sempre que eu ia, ficava dando sugestões: ‘Poxa, você podia fazer isso, aquilo. O aluno procurava e não tinha um local para pedir uma informação, não tinha um telefone, um atendente para passar aquela segurança, credibilidade’”, argumentava.

Aqueles eram os primeiros passos como empreendedora de Kelly, que, ao contribuir com suas sugestões, percebia que teria talento para fazer o mesmo. "Quando viajava, conhecia as escolas, e dizia: 'Poxa, eu acho que sei fazer isso. Eu dou conta de fazer isso.'" Como o que diferencia um empreendedor de um simples sonhador é passar do plano à ação, Kelly decidiu alugar um imóvel e montar uma escola infantil. "Durante a semana leciono na escola e no fim de semana alugo o espaço para o curso. Caso não dê certo, com o salário que ganho no curso, eu complemento o aluguel", previu.

Nessa época, quando se decidiu a encarar o maior desafio profissional de sua vida, Kelly também aprendia a ser mãe, primeiramente com o enteado Israel Pinheiro Borges de Souza ("que não é meu filho biológico, mas é de fato", explica) e depois com Sofie e Petros, os filhos que viriam do seu casamento com Carlos.

A escola de Educação Infantil de Kelly era composta por três salas de aula, além de uma maior onde aconteciam os cursinhos preparatórios nos fins de semana e a capacitação dos professores. Sem capital, negociou uma carência de seis meses com o proprietário do imóvel, com a promessa de investir na recuperação e pintura da casa. Feito o acordo e com o espaço pronto, saiu para divulgar sua Universidade da Criança por Macapá com um carro de som: "Em cidade pequena, esse tipo

de veículo de comunicação é bem interessante, barato e eficaz", recomenda.

A divulgação funcionou e surgiram os primeiros pais trazendo seus filhos para se matricularem. Do primeiro, especialmente, a empresária jamais esqueceria: "Luan era o nome dele." Outros 19 apareceram nos dias seguintes, para alívio de Kelly, que chegou a temer pelo futuro do negócio que ainda engatinhava.

Foram tempos difíceis, como todo início sem capital: "Eu era a servente, porque tínhamos quatro professores, além de mim. Também era a secretária, cuidava da limpeza da escola, do pátio, do refeitório e da minha sala e cada professor cuidava da limpeza da sua sala". Uma das professoras desses tempos heroicos está com ela até hoje, sendo hoje sua assistente de coordenação.

Excursão inesquecível

Os desafios surgiam a cada dia. Para alguns, ela encontrava soluções criativas que driblassem a falta de dinheiro, da escola e dos pais. Por exemplo, no Dia das Crianças, quando o Teatro das Bacabeiras, no centro de Macapá, recebia alunos de educação infantil de várias escolas para um dia de apresentações especiais. "Ficava chateada de não poder levar os meninos, porque precisava fretar um ônibus e não tínhamos dinheiro, já que éramos uma escola de periferia, de baixa renda.

Passava na televisão: ‘Semana da Criança. Traga um alimento não perecível que você entra.’ Conversamos com as outras professoras e eu disse: ‘Vamos levá-los de ônibus de linha!’’ Espanto geral: embarcariam com a turma toda em um ônibus normal?

A diretora garantiu que tudo daria certo, a parada do ônibus que levava ao centro era perto da escola, eles levariam uma cordinha e todos se segurariam nela para não se perder. “A parada era bem de esquina. Então, escondemos as crianças no muro e eu dei sinal ao ônibus. Quando ele parou, eu disse para o motorista: ‘O senhor aguarde, vamos!’ Quando eu disse isso, vieram todas as crianças. Eu disse: ‘Olha, vou entrar e eles vão entrar pela porta da frente’. Porque criança com seis anos não paga. O motorista até ficou assustado: ‘O quê? Vai entrar todo mundo?’ Eu digo: ‘Vai. E ninguém vai pagar, só os professores. E vou entrar por aqui que estou cuidando delas, mas a outra professora paga a minha passagem.’ Foi emocionante. Todo mundo do ônibus se levantou para as crianças se sentarem. Fomos cantando em ônibus normal, de circulação mesmo. A parada de ônibus era bem pertinho, ao lado do teatro, só precisava atravessar uma praça. Fomos para o teatro, cheio de ônibus fretado das outras escolas. Quando chegamos, todo mundo segurando na cordinha azul, o diretor do espetáculo disse: ‘Qual é o ônibus de vocês?’ Eu disse: ‘Não viemos de ônibus fretado, viemos de ônibus, mas já foi embora.

Depois pegamos outro para voltar.’ Ele disse: ‘Eu não acredito, vocês vieram de ônibus normal?’ No espetáculo ele até deu os parabéns para a escola”, recorda-se Kelly, emocionada. Aquele seria mesmo um dia inesquecível, até para o diretor do espetáculo, que fez questão de conferir a turma, após a apresentação, se dirigir cantando para o ponto de ônibus, todos obedientes e felizes em torno da cordinha azul que garantia a integridade do grupo.

Uma crise existencial

Todo empresário, depois de conseguir se estabelecer, planeja crescer. Com Kelly e sua Ucri (Universidade da Criança), não foi diferente. Dos 20 alunos iniciais, a meta era atingir 80 alunos, com uma classe de maternal, outra do primeiro, outra do segundo e uma do terceiro ano. Era o limite permitido pelo pouco espaço que tinham. “Comecei a ver que eu não entendia nada de meta porque rapidamente eu atingia. Eu era matemática, não era pedagoga, nem administradora. Tive graves problemas no início, porque vai surgindo uma série de particularidades e você não está preparada, não consegue administrar isso”, conta Kelly.

Eram problemas de ordem contábil, tributos, questões administrativas, outras pedagógicas. No dia a dia cada vez mais frenético da escola que crescia, ela se via

constantemente apagando incêndios. “Você pode até ter muita vontade, muita iniciativa, e eu nunca tive medo de trabalho, mas essas coisas acontecem quando você não tem informação. Foi nesse momento que eu disse: ‘Crise existencial! Tenho uma escola, mas não sou pedagoga, nem empresária. Não tem mais jeito, agora que eu fundei, já é uma realidade, tenho responsabilidade total sobre isso, tenho que dar o meu jeito’. E fui estudar.”

Para tornar mais dramática a crise existencial vivida pela empresária, o proprietário anunciou a venda do imóvel onde funcionava a sua escola. O momento não poderia ser pior, pois a escola infantil já se tornara conhecida nas redondezas e uma mudança de endereço poderia significar a perda de muitos alunos. Kelly conseguiu acertar com o proprietário a permanência até o final do ano, mas a situação era bastante ameaçadora: “Foi aquele dilema, fiquei preocupada porque tínhamos um projeto já todo estruturado, com funcionários, com alunos e eu tinha que me mudar. Ou acabava ou fazia das tripas coração para esse negócio não acabar”, resume Kelly sobre o pior período que atravessou à frente do novo negócio.

A pista do caminho que poderia seguir para não ver sua escola infantil morrer viria do pai de um aluno envolvido em diversos projetos culturais na cidade, que havia feito recentemente um curso chamado Empretec, que usava

uma metodologia desenvolvida pelas Nações Unidas voltada para o desenvolvimento de características do comportamento empreendedor e para a identificação de novas oportunidades de negócios. Soube por ele que aquele curso no Brasil era oferecido apenas pelo Sebrae. “Conversei com uma amiga, que me disse: ‘A dona do Fisk é empreteca de carteirinha.’ Eu disse: ‘É mesmo? Ela é uma referência de sucesso no meu segmento. Ah, então eu vou lá.’ Era a maneira mais rápida de fazer, até porque o carro já estava em movimento e eu tinha que trocar esse pneu andando.”

[Clique aqui para saber como a matemática Kelly, com a ajuda do Sebrae, passou a se entender com os números de suas planilhas e parou de apagar incêndios.](#)

A história de Lindolfo Leopoldo Martin, que percebeu que o negócio que havia criado não era apenas uma loja, mas um conceito. E que poderia fazer dinheiro com isso

O MULTIEMPREENDEDOR

O gosto pelo comércio, acredita Lindolfo, está no sangue: veio da mãe, Natália, e do pai dela, seu avô Lindolfo. A família materna sempre fez do comércio sua principal atividade. O avô vendia de tudo em pequenas lojas no interior do Paraná, até cigarros fracionados; a mãe começou a vender para a vizinhança de Maringá os calçados que o marido vendia por atacado nas cidades do interior do Estado. Um pequeno negócio que surgiu improvisadamente, como muitos. "A loja começou na garagem onde meu pai guardava o caminhão dele. É bem típico esse negócio de garagem. Acabou sendo o negócio principal da família, até hoje. O depósito de calçados, que mais tarde se tornou o Centro Comercial Tiradentes de Maringá, que posso dizer que ajudei a construir literalmente, tem mais de 50 anos", conta Lindolfo.



Se hoje, aos 62 anos, o bem-sucedido empresário dono da marca de franquia Multicoisas credita o gosto pelo comércio ao lado materno de sua ascendência alemã, a paixão pelo trabalho e a dedicação concentrada vieram do pai, Alfredo, e do avô paterno, Leopoldo – este um pioneiro no plantio de café na região de Cianorte (PR). Sócio com os tios de uma pequena indústria de calçados e uma loja em Santa Cruz do Sul (RS), onde nasceu, o pai de Lindolfo em um segundo momento começou a vender seus calçados no norte do Paraná. “Ele carregava o caminhão, fazia o pedido em uma viagem e trazia na outra”, explica.

Nas suas andanças, Alfredo conheceu Maringá e se apaixonou pela cidade. “Ele fez um convite para a minha mãe, através de um cartão-postal, para eles se mudarem pra cidade. Minha mãe aceitou o desafio e veio com a família”, recorda-se Lindolfo, lembrando que o pai e a mãe faziam uma boa dupla de trabalho. Eram personalidades muito diferentes que se compuseram em um arranjo harmonioso e eficiente. “Tal e qual eu e a minha esposa, Elza, que tem ascendência japonesa. A gente é bem diferente e eu acho que essa diferença se compõe.” E explica: “Ela é uma pessoa firme, que sabe dizer ‘não’ quando é preciso, tem uma capacidade laboral e de organização impressionante e sabe lidar com papéis. Ela é muito boa administradora. Da parte financeira, ela sempre cuidou.”

Conflito de gerações

Desde pequeno, Lindolfo se viu entre os clientes da mãe. A tarefa de decorar as árvores na frente da loja na época do Natal, pendurando luzes e estrelas, era função dele, que se via obrigado a realizar malabarismos para conseguir um bom efeito visual: “O pessoal na Alemanha dá muito valor a essas datas comemorativas”. A loja da família seria ampliada depois, mantendo-se a tradicional técnica de construção em madeira, típica da Região Sul do país. “Tem um fato muito marcante nesse processo. Nessa região onde nós construímos a casa, não podia ter comércio na rua. Meu pai começou a ter problemas sérios com a prefeitura da cidade para a concessão do alvará. Tinha conseguido um alvará, inicialmente. Quando fizemos a expansão da loja, num belo dia a prefeitura mandou um caminhão com um monte de trabalhadores e derrubou a marretadas aquela expansão. Foi uma cena muito chocante para mim ver aquilo que construímos ser derrubado. É uma coisa tão engraçada porque hoje a Avenida Tiradentes é totalmente comercial”, observa. Na época, no entanto, foi uma dor de cabeça para a família essa briga com a prefeitura, até que esta reconhecesse que o comércio familiar ali era uma realidade, e não apenas na casa dos Martin, mas também na vizinhança.

Afinal legalizada, a loja pôde ser expandida. Passou a vender confecções feitas em Santa Catarina, além de

equipamentos de cine, foto e som (graças a esses novos produtos, um dia Lindolfo atenderia no balcão da loja dos pais a cantora Rita Lee, que excursionava com sua banda na cidade e parou ali para comprar algum *gadget* eletrônico). Dessa época, além da roqueira, ele se lembra com saudade das aulas de História Medieval no Colégio Marista – um tema que o fascina até os dias de hoje e para o qual planeja dedicar algum tempo, no futuro.

Já casado com Elza, Lindolfo começou a ter problemas de relacionamento com o pai. Suas ideias sobre a condução do negócio não batiam: “Ele tinha uma forma mais rígida de conduzir as coisas; diria mais ortodoxa. Eu queria criar um negócio novo, e vivia num impasse: viveria da forma que meu pai gostaria que conduzisse a minha vida, no formato dele, ou faria o meu negócio, do meu jeito?” Enquanto cursava Administração de Empresas e matutava planos para um futuro independente, o jovem estudante dava vazão à sua paixão por velocidade, tornando-se piloto de corrida de motos de 50 cilindradas. Conseguiu vencer dois campeonatos regionais e se lembra, com orgulho, de uma manchete estampada na página de esportes da *Folha de Londrina* no dia seguinte a uma corrida especialmente feliz: “Lindolfo esteve impossível. Caiu duas vezes e ganhou a prova.”

O curso na faculdade seguia sendo feito sem muita convicção. A moto e a música falavam alto ao jovem, que

tentou participar de alguns festivais regionais, não como intérprete, mas como autor de canções. Era um tempo de alguma confusão sobre o futuro e de muito trabalho, que se acumulava às atividades de corrida e ao cumprimento dos créditos na faculdade. Era preciso conciliar as corridas e a faculdade com o trabalho na loja familiar, que não era pouco: “Eu tinha que percorrer todo dia 25 bancos para pagar as duplicatas, porque não existia compensação bancária naquela época”, recorda-se.

Afora os bancos, muitas vezes Lindolfo também fazia serviço pesado, como montar móveis na casa dos clientes: “A primeira vez que entrei na casa da minha esposa, foi para montar uma cama. Nem sabia que ela seria a minha esposa!”, conta Lindolfo, explicando que, além de calçados, tecidos e eletrônicos, eles também vendiam móveis. “Eu a conheci no Banco do Estado do Paraná, que nem existe mais. Um dia, quando fui deixá-la em casa, falei: ‘Já estive nessa casa, montando uma cama.’” Convidado pela futura esposa a entrar, reviu a cama que tinha montado (e que, felizmente, continuava firme).

A ruptura com o pai viria após um pedido de férias. Ouviu dele uma resposta sarcástica: “Nunca tirei férias na minha vida, por que você precisa tirar?” Mas, mesmo desdenhando da necessidade do filho, concordou, sugerindo: “Seu cunhado vai para Campo Grande amanhã. Por que você não vai com ele?”

Lindolfo foi para a capital do Mato Grosso do Sul com o cunhado, não exatamente para tirar férias, mas para prospectar um novo negócio e uma cidade onde pudesse dar vazão às suas ideias. "Procurei na cidade algo parecido com o que tinha em Maringá. Era um lugar para ter o comércio e morar ao lado. Isso facilita muito cuidar do negócio. Vi um imóvel na Rua Rui Barbosa, que era da Dona Laura Arakaki e do seu marido. Eles tinham uma banca no Mercado Municipal onde vendiam verduras", conta.

Elza estava grávida da primeira filha, Natália, e aguardava notícias do marido, que levava como capital para o novo negócio um fusca do pai. Poderia vendê-lo e usar o dinheiro como um empréstimo para alavancar o negócio. Depois, precisaria devolver o valor tomado emprestado. Ouviu do casal de japoneses que Campo Grande seria um bom lugar para eles viverem, confiou, e em pouco tempo estava com um ponto comercial alugado. E o melhor, morando ao lado.

Um roubo providencial

Era preciso arrumar a casa. As janelas de madeira estavam velhas, a fiação elétrica também. Não havia forro, que Lindolfo também providenciou, até deixar a casa pronta para receber Elza e Natália, que vivia seus últimos dias de vida intrauterina. "A casa ficou muito bonitinha. Fui muito feliz nela. Montei a loja nesse endereço. As

prateleiras, os balcões, eu mesmo fiz para economizar. Passei na serraria, comprei as madeiras, os caibros e fiz as prateleiras", conta sobre esses tempos de criação do primeiro negócio que Lindolfo podia chamar de seu.

O pai não concordava com o caminho que o filho seguia, e alertou: "Vai ver como a vida é dura, como é incerto, como tudo é difícil." Já da mãe só ouviu incentivos: "Você tem que fazer o seu caminho. Aqui, vai haver conflito", previa. Dona Natália sabia do que falava porque conhecia o conservadorismo do marido e a mentalidade inquieta do filho. "Eu era uma pessoa que tinha muitas ideias, sempre. E o meu pai é muito conservador. Eu queria mudar uma prateleira de lugar, e era um problema. O meu pai sempre falava: 'O Lindolfo gosta de fazer as coisas que ele gosta de fazer, não o que precisa ser feito.' Acho que, em parte, ele tinha razão", reconhece.

Graças aos relacionamentos comerciais formados no negócio em Maringá, e também às mercadorias compradas diretamente do pai, Lindolfo partiu com um caminhão levando a mobília de sua casa e os produtos que exporia nas prateleiras recém-instaladas.

Precisavam ainda de um nome para batizar o negócio. E ele surgiria da forma mais improvável: assistindo televisão em um fim de tarde, distraidamente Lindolfo

matava as saudades de um desenho de super-heróis que fez sucesso na década de 1970. Nele havia o Homem-Fluido, o Homem-Mola e o Multi-Homem... "Quando vi aquele nome, Multi-Homem, pensei: 'Tenho um negócio que nem sei bem o que quero fazer. É uma loja de material elétrico; hidráulico; tem toalhas, cine, foto e som, atacado e varejo... tudo em um negócio tão pequenininho!' Falei: 'Achei o nome: a nossa loja vai se chamar Multicasa.'" Parecia mesmo ótimo aquele nome de fantasia: daria ao negócio um caráter de multiplicidade. Encomendou a logomarca, uma casinha que se multiplicava. "Logo que abri a loja, o primeiro produto que vendi foi um vaso sanitário", recorda-se, destacando o caráter variado do seu negócio.

Os primeiros tempos foram difíceis e Lindolfo se viu aflito, atrás do balcão, esperando os clientes chegarem, tendo ao lado Elza, que tricotava roupinhas de bebê. Até que um ladrão colocasse a loja em um novo rumo: "Acho que o foco em elétrica e hidráulica da loja aconteceu logo depois desse ladrão entrar na loja. Ele deve ter sido atraído pelos dizeres 'cine, foto, som'. Isso ajudou a me dar foco. Percebi que eu tinha que ser bom em poucas coisas", analisa décadas depois do roubo que, inadvertidamente, sinalizaria uma mudança de rumo e ajuste de foco. A partir da visita noturna dos ladrões, a Multicasa se especializaria em vender material elétrico, hidráulico e ferragens para construção, além de produtos químicos

para serem usados em residências. "Tornei-me uma loja superespecializada, com solução plena nessas áreas. Assim, tocamos até hoje a Multicasa", conta o empresário.

Em nome da ética, foi preciso contrariar alguns interesses de profissionais locais, como eletricistas, pedreiros e chefes de obra, que estavam habituados a receber dos lojistas comissão sobre os clientes que indicassem. Ao ouvir do jovem proprietário que ele não adotaria essa prática de pagar comissão, e que cada um cobrasse pelo seu serviço, um deles vaticinou: "O senhor vai quebrar. Não vai durar nem um ano aqui." Sem abrir mão dos valores que havia criado para a loja, ou seja, oferecer orientação segura, bons produtos e preços justos, continuou se recusando a pagar comissão aos profissionais que o procuravam.

Ele e o cunhado, sócios na Multicasa, perseveraram e foram conquistando clientes. Alguns anos mais tarde, já precisavam de um lugar maior. Foram para uma loja com 500 metros quadrados na Rua Treze de Maio. "Quando mudamos a loja, propus para o meu cunhado: 'Por que nós não abrimos uma também em Cuiabá? A gente faz uma sociedade. Ele falou: 'Você garante a minha sobrevivência lá?' Quem era eu para garantir alguma coisa? Mas eu falei que garantia!", recorda-se Lindolfo, rindo. Era, de fato, a hora de crescer, pois a loja parecia ter encontrado sua viabilidade financeira.

Mas a mudança de endereço sugou toda a reserva financeira dos sócios. Para fazer frente à manutenção de estoque para duas lojas, era necessário enxugar as estruturas ou eles quebrariam. “Acho que foi daí que aprendi a pensar em um negócio diferente, que seria a franquia. A ideia não era dividir, e sim criar um critério de multiplicação”, raciocinava Lindolfo. Nascia ali o germe da bem-sucedida franquia Multicoisas, que só viria a se tornar realidade quase uma década depois, em 1984.

Pensando pequeno para virar grande

“Quem tem uma loja de material de construção, quer fazer um *home center*. A tendência é sempre pensar em coisas maiores”, explica Lindolfo, para em seguida dizer o contrário: ele queria pensar algo menor e com mais qualidade. “A Multicoisas nasceu de uma percepção: principalmente aos sábados, havia muito movimento na Multicasa. Tínhamos um determinado público que era o cliente do fim de semana. Era a pessoa que queria pequenas coisas, uma fita isolante, três metros de fio, cinco metros de mangueira, uma tomada. Um vendedor de *home center* está mais dedicado a atender orçamentos de obra. Pensei comigo: ‘E se eu criasse uma marca que só pensa nessas coisas que as pessoas precisam depois que a casa está pronta, como reparos, acessórios, itens de organização? Foi assim que, nesse *insight*, criei a Multicoisas. Até o nome já veio pronto!’, revela Lindolfo.

A primeira Multicoisas seria aberta na Rua Fernando Correa da Costa, estrategicamente localizada em frente à sede do governo estadual. Tinha o nome de Supermercado Multicoisas, para que pudesse abrir aos fins de semana. “Queria atender em horários especiais e somente supermercados tinham horários especiais”, explica. A loja nasceu com a seguinte proposta definida: “Hobby, lazer, materiais elétricos e hidráulicos.” Era clara, sintetizada em um slogan intensamente martelado naqueles tempos iniciais: “Um pouco de tudo para fazer de tudo um pouco.”

Ao criar a primeira Multicoisas, Lindolfo já pensava nos próximos passos que daria. Achava que sua ideia tinha potencial para se transformar em uma franquia, mas precisava aprender mais sobre como elas funcionavam. Não demorou a chegar ao Sebrae e identificou junto à organização dois consultores especializados em franquias: Marcus Rizzo e Marcelo Certo, que tinham uma empresa de consultoria na área de *franchising*. “Peguei o ônibus, fui para São Paulo, me sentei com eles. Eles contam até hoje: Nunca fechamos uma consultoria de franquiabilidade tão rápido. Todo mundo fica enrolando para fazer e você chegou todo descabelado da viagem, sabendo o que queria e a gente fechou negócio muito rápido”, ele recorda.

Aquela não seria uma consultoria completa, porque Lindolfo não tinha dinheiro para pagá-la plenamente.

Era uma consultoria para ver se o modelo de franquia funcionaria. “A partir do momento em que quis fazer a franquia, não seria mais um vendedor de produtos, mas sim de conceitos, de tecnologia e de formato. Teria que me reinventar, passaria a ser um integrador de processos. Não estaria mais entregando coisas tangíveis para as pessoas”, raciocinava o empresário, tentando compreender o alcance dessa postura, apenas vislumbrada durante a consultoria, que apontou alguns caminhos iniciais para a iniciativa.

O dilema do ovo e da galinha

Ainda sem ser um especialista em franquias, Lindolfo conseguiu negociar sua primeira unidade para os parentes de um amigo que vivia em Apucarana, no norte do Paraná. Eram os irmãos Celso e Márcio Ivankio. Passados mais de 20 anos, eles continuam franqueados, orgulha-se o empresário.

Poucos meses depois, uma nova franquia seria aberta em Londrina (PR), no Shopping Catuaí. “Quando abrimos essa loja, também não foi fácil, porque o shopping era novo e o supermercado, que seria a loja-âncora no projeto, não abriu. O negócio ficou muito penalizado. Se não fosse uma parceria forte, a gente não teria vencido esses percalços. Mas o Celso e o Márcio são duas pessoas que agregaram muito”, conta Lindolfo, acrescentando:

“O primeiro filho sempre sofre mais quando o pai é inexperiente”, reconhece.

A rede de lojas franqueadas Multicoisas não cresceu com grande velocidade até 2008. Houve uma loja em Maceió, outra em São Carlos (SP), ao sabor dos interessados. Na medida em que a franquia se consolidava, surgiam os primeiros problemas, como o empresário relata: “Houve coisas que deram certo, outras não. Paralelamente a tudo isso, tínhamos que criar sistemas de informática, entender toda a complexidade tributária nacional, como funcionava um centro de distribuição... Tem hora em que você se pergunta: o que vem primeiro em um processo de crescimento? O ovo ou a galinha? Ou seja, você põe mais lojas e depois monta um centro de distribuição ou primeiro você cria o centro de distribuição e depois põe as lojas? A gente tinha que harmonizar esses movimentos.” Em poucos anos, Lindolfo Martin já contava com uma rede de 60 lojas Multicoisas e foi preciso buscar ajuda. Foi nesse momento que o dinâmico multiempreendedor que havia criado uma franquia praticamente do zero, se matriculou na turma pioneira de empresários do Mato Grosso do Sul interessados em fazer um curso de nove dias, um mergulho no empreendedorismo, conhecido como Empretec: “Eu falava: ‘Se quero que os meus franqueados sejam empreendedores, preciso aprender de forma mais estruturada as atitudes empreendedoras.’ Entendi que o

Empretec estudava exatamente o desenvolvimento do espírito empreendedor e a ideia era aprender mais sobre isso. Eu também tinha algumas coisas que tinha que desenvolver e melhorar. Tive a honra de ganhar o prêmio de Empresa Cria, que é uma empresa que faz parte do exercício do programa”, conta Lindolfo.

Isso foi há 18 anos. De lá para cá, diversos funcionários já participaram de cursos no Sebrae e a franquia Multicoisas se expandiu, alcançando atualmente quase duas centenas de franqueados pelo país.

Clique aqui para saber como a Rede Multicoisas, de Lindolfo Martin, conseguiu se tornar, em menos de uma década, uma das mais bem-sucedidas franquias do país.



A história de Luiz Coelho Coutinho, que começou vendendo a produção do sítio da família, depois picolé na praia e hoje comercializa 20 mil itens de consumo

QUERO SER GRANDE

Sexto filho em uma escadinha de 12 nascidos do casal de agricultores Mario de Vargas Coutinho e Rute Coelho Coutinho, Luiz desde pequeno ajudava o pai na pequena propriedade rural que a família mantinha em Empossado, distrito de Afonso Cláudio (ES). “Eu e a minha irmã colhíamos as frutas que caíam das árvores, como manga e jaca, e levávamos para alimentar os porcos; também cuidávamos de soltar e prender as galinhas e levava a marmita até a roça, onde meu pai trabalhava junto com os outros irmãos e alguns meeiros contratados. Na hora do almoço, levava duas bolsas pesadas para eles se alimentarem, depois trazia tudo, porque eles saíam muito cedo, ao nascer do sol, e só voltavam quando estava se pondo”, recorda-se Luiz da infância passada no sítio, quando tinha seis ou sete anos.



Os Coutinho plantavam gêneros de primeira necessidade: abóbora, arroz, aipim; também vendiam frango e queijo. Luiz não se lembra de muitas brincadeiras nessa época da sua vida, a não ser o futebol com os irmãos aos domingos: "Tinha pouco tempo pra brincar porque na roça se trabalhava o dia todo praticamente, fora o horário da escola". Para estudar, era preciso vencer três quilômetros de estrada de terra junto com os irmãos mais velhos até o grupo escolar. "Meu pai era muito voltado para o trabalho, ia para o campo, vendia os produtos na cidade e nós ficávamos em casa, na roça, plantando e colhendo. A relação dos irmãos era muito boa. Todo dia nos reuníamos para conversar no final do dia, mamãe fazia a reunião da família, contava os casos do dia e dos antigos. Era muito comum, naquela época, contarem as historinhas ao deitar e, com certeza, uma oração com a família reunida. A gente rezava ao acordar e ao dormir. "Em 1963, com os filhos crescendo e precisando prosseguir os estudos, a família Coutinho decidiu se mudar para a Grande Vitória, mais precisamente para o bairro do Jardim América, em Cariacica. A produção do sítio continuava sendo vendida na carroça pela vizinhança, como se fazia em Afonso Cláudio: "As pessoas estranhavam muito, porque nós éramos todos realmente da roça. Nesse bairro, que era de classe média, moravam muitas famílias de ferroviários, bancários, pessoas que tinham uma situação financeira muito acima

da nossa. Mas vencemos esse processo de forma natural", conta Luiz, que tinha 8 anos de idade.

Ao cruzar a barreira que separava o universo rural do urbano onde agora vivia com a família, Seu Mário vislumbrou uma oportunidade de renda: montar um pequeno negócio para vender o que plantava no sítio em Afonso Cláudio, além de alguns gêneros de primeira necessidade. "Era uma espécie de entreposto, que funcionou durante 13 anos. Os irmãos mais velhos passaram por ali, um ficou dois anos, outro ficou três, mas não no intuito de focar naquela atividade da venda em si. Em 1977, os meus pais passaram esse negócio adiante."

Daquela primeira venda da família, Luiz se lembra de um conselho que recebeu do pai quando ainda era bem pequeno. Tinha a ver com atitude diante do freguês e ele nunca se esqueceu: "Eu estava no balcão da mercearia, ainda bem pequenininho, chegou um cliente e eu estava um pouquinho atrás do balcão, uns três metros e meio atrás. O cliente veio e eu estava distante. Meu pai me chamou no canto e falou assim: 'Olha, meu filho, cliente se espera no balcão. Não é lá longe.' Ele ficava marcando muito o atender bem, com educação. Outra coisa que sempre ficou muito forte é que qualquer produto que você vender, sempre deve primar pela qualidade. Eu era muito novinho pra vender as coisas, talvez cativasse um

pouco mais os clientes, isso pode ter contribuído. Sei que fui tomando gosto pela coisa", recorda-se de suas primeiras experiências no comércio.

Picolés, bingos e uma proposta do pai

Quando a safra do sítio se esgotava, a família vendia picolés na praia. E logo Luiz se distinguia como excelente vendedor: "Eu saía pra vender junto com meus outros irmãos, cada um ia pra um local. E, chegando em casa, eu via que vendia mais do que os outros, no mesmo período de tempo. Acredito que tenha sido isso, esse reconhecimento, dos clientes e em casa também, por ter vendido todos os produtos que saía para vender, que me motivava. E picolé é assim: se você não vende tudo, perde o restante. Então, a minha caixinha voltava sempre vazia e o dinheiro no bolso. Eu conseguia fazer isso. Era difícil vender picolé naquele sol danado, mas eu fazia isso de uma forma muito natural. Fui tomando gosto e gosto até hoje. Se não me cuidar, às vezes faço até uma carga horária acima do normal", confessa o empresário, agora com 59 anos.

Em 1977, quando o pai de Luiz vendeu seu pequeno entreposto, usou o dinheiro para comprar um sítio mais próximo de Cariacica e, por um curto período de tempo, passou a vender sua produção agrícola nas feiras da cidade. Mas já no ano seguinte fez uma proposta ao

filho, que nessa altura estava com 21 anos e cursava a faculdade de Administração de Empresas enquanto vendia cotas de bingos (sempre nas vendas...), depois de ter tido por algum tempo uma barraquinha de camelô: e se os dois montassem um pequeno mercado juntos? De todos os filhos, era ele quem mais demonstrava talento para aquela atividade. O capital poderia vir de um fusca ano 66 do seu pai e de algumas linhas de telefone que Luiz havia comprado, um ativo e tanto em uma época na qual a telefonia ainda não superara o gargalo da oferta menor que a procura.

Negócio familiar, mas organizado

O convite era tentador, mas o curso de Administração e a experiência no negócio familiar anterior geraram em Luiz algumas desconfianças, que ele quis esclarecer antes de aceitar a proposta do pai. "Eu tinha um pouco de receio, porque antes, quando todos os filhos participavam da venda, todo mundo ajudava, mas pegava um produto aqui, pegava dinheiro do caixa para sair. E eu percebia que gostava das coisas registradas, mais separadas, precisava ter certo controle. Talvez até isso tenha contribuído para ele ter me convidado, e não outro irmão, para iniciar esse processo", revela Luiz, que propôs ao pai: "Tá bom, vamos montar um comércio, mas o senhor tem de concordar que vamos dividir as atividades: o que o senhor faz, o que eu faço, tudo

direitinho. Já que é sócio, precisa ter uma relação de sociedade entre pai e filho. Tem outros irmãos que não são sócios; então, se trabalharem aqui, vamos registrar, fazer uma coisa separada”, sugeriu.

O pai achou estranho os termos do acordo, mas concordou com a formalização das funções. Venderam o carro e as linhas de telefone, alugaram um imóvel do próprio pai bem próximo da casa onde viviam e, poucos meses depois, surgia o Auto Serviço Coutinho. “Apesar de ser uma mercearia, nós já colocamos ‘Auto Serviço’ no nome prevendo que ia se tornar maior”, conta Luiz. E, de fato, em menos de dois anos, a vendinha da família já poderia ser identificada por qualquer consumidor como um pequeno supermercado de um bairro de classe média da Grande Vitória.

Pouco tempo depois, pai e filho abririam uma segunda loja, no bairro de Itacibá, também em Cariacica. “Com mais dois anos, abrimos a terceira loja, no bairro de São Benedito, ainda em Cariacica. Era uma loja menor do que a segunda, em um bairro de poder aquisitivo muito baixo, de classe social D e E”, relata Luiz que, agora já casado e com planos de crescer como empresário, decidiu ampliar a sociedade, chamando os irmãos que quisessem entrar no negócio e a esposa, Célia, que trabalhava em um banco. “Para incentivar esses irmãos que trabalhavam a ficar conosco, o que fizemos? Se

eles continuassem conosco ao longo dos próximos cinco anos, teriam uma participação de 10% da empresa. Caso eles não quisessem e saíssem depois daquele período, teriam os 10% e poderiam abrir um negócio próprio. Se eles saíssem com menos de cinco anos, teriam o direito proporcional”, explica.

Ao fim do prazo estabelecido no acordo, nem os três irmãos nem a esposa pensavam em largar o negócio, que se apresentava cada dia mais sólido e promissor. Dessa forma, cada um dos irmãos se tornou dono de 10% da Rede Auto Serviço Coutinho, restando para os sócios iniciais 30% para cada um, além da parte que cabia a Célia, que também havia abandonado sua carreira bancária. “Até parece que fui iluminado por isso, foi uma intuição. O negócio iria crescer realmente, desenvolver, e se eu não desse aquele incentivo para os meus irmãos, talvez eles não estariam conosco hoje, iriam trabalhar em outro local fora, ganhando até mais naquele momento, mas ficaríamos sempre naquilo. E, naquele momento, eles nos ajudaram a nos desenvolver”, analisa Luiz, décadas mais tarde.

Uma inauguração inesquecível

De fato, com boa parte da família engajada na empreitada, a empresa estava preparada para crescer. A primeira loja foi reformada, saindo de 120 metros

quadrados para 400 de área de venda. Um arquiteto foi contratado, dessa vez para criar um *layout* moderno para a nova loja, que passaria a oferecer cerca de 500 itens básicos de consumo.

O momento da inauguração ficaria marcado para sempre na memória do empresário: “Quando abrimos as portas e eu vi o público entrando e as gôndolas todas bem abastecidas, não sei explicar como que aconteceu, mas me deu uma crise de choro! Foi tanta emoção ver as gôndolas cheias de produtos, biscoitos, refrigerantes, a parte dos cereais, arroz, feijão, e os clientes chegando, elogiando, fazendo compras... Foi muito forte poder vivenciar aquilo que a gente plantou, sonhou, planejou por tantos anos, ver aquela loja movimentada, muito sortida e cheia de clientes. De todas as lojas que nós temos (são ao todo 24 unidades hoje), essa ampliação da primeira foi a que mais marcou em termos de realização de um sonho”, recorda-se. Mas, dessa primeira loja ampliada a partir da chegada dos novos sócios até as 24 unidades que atualmente fazem do Extrabom a maior rede de supermercados do Espírito Santo e a campeã em faturamento, um longo caminho seria percorrido.

Um dos passos mais importantes nessa caminhada foi a decisão que Luiz tomou ao constatar que estava cada vez mais difícil conciliar a carga horária do curso de Administração, feito à noite, com as demandas

crescentes do Auto Serviço Coutinho, que agora contava com três lojas: “Meu pai até brincou: ‘Poxa, filho, você precisa cantar ou assoviar. Tá ficando difícil fazer as duas coisas.’ O que me propus na época? ‘Tá bom, vou parar a faculdade, mas vou fazer cursos com mais frequência. E ler um livro a cada três meses.’ E faço isso até hoje; sempre leio quatro, cinco livros por ano. Foi uma forma que eu encontrei de me desenvolver.”

Como comprar mais barato?

O empresário que no final da década de 1970 buscasse cursos para se aperfeiçoar na gestão do seu negócio fatalmente esbarraria no Ceag (Centro de Apoio Gerencial), embrião do atual Sebrae [no Espírito Santo, não houve constituição do Cebrae, como em outros Estados, sendo o Ceag transformado em Sebrae-ES em janeiro de 1991]: “Eu fazia diversos cursos no Ceag. Não só eu, como meus irmãos, meus funcionários também; e percebíamos claramente o nosso desenvolvimento para organizar a empresa, como começar a montar os controles de estoques, como organizar o escritório, as contas a pagar, a receber”, exemplifica Luiz.

Uma das principais questões que o dono de um pequeno estabelecimento comercial precisa equacionar para conseguir crescer é pagar menos pelas mercadorias que compra para revender. O que significa comprar muito,

já que a economia de escala vale para qualquer tipo de mercadoria: quanto maior a compra, menor o preço.

Tentando driblar essa dificuldade, Luiz cadastrou seu mercado junto à rede Somar, uma instituição do governo ligada à Companhia Nacional de Abastecimento (Conab) que atendia o pequeno varejo com produtos de marca própria, principalmente de cesta básica. “Lá conheci vários comerciantes. Com dois deles, o Paulinho do Comercial Emílio e o Zé Aguiar do Auto Serviço Ipamar, começamos a discutir algumas coisas que não conseguíamos comprar no atacado. Porque a Rede Somar tinha um *mix* muito limitado. Então, nós três começamos a comprar juntos esses itens nos atacadões de São Paulo, onde a oferta era maior, ou até mesmo de um fornecedor local”, relembra Luiz. Por seis meses, o sistema de compras coletivas funcionou de maneira improvisada, até que os três pensaram: “Será que o pessoal do Ceag não poderia ajudar a gente nisso?”

Clique aqui para saber como Luiz, Paulinho e Zé conseguiram, com a ajuda do Sebrae, criar a primeira central de compras do país.

A história de Patrick Marciel Neves Silva, que não se contentou em plantar maracujás e descobriu que podia “atravessar o atravessador”

CAÇADOR DE SAFRAS

O baiano Patrick Marciel Neves Silva nasceu para o comércio. Desde pequeno é assim. Com oito anos já aproveitava as cebolas pequenas, descartadas para a venda na barraca que a avó mantinha na feira aos sábados para juntar seus primeiros trocados, pois sempre há compradores de cebolas, mesmo que elas sejam miúdas. Com o que arrecadava na feira, Patrick passava na lojinha de doces de Dom Basílio, pequeno município do centro-sul da Bahia onde nasceu, e se abastecia de guloseimas, que vendia aos colegas de classe ao longo da semana. Aos sábados, acompanhava os avós na feira, preparava suas réstias com as que não passavam no padrão de qualidade da barraca e o ciclo se repetia.



A família morava no sítio dos avós maternos e Patrick estudava pelas manhãs. Depois do almoço tinha um tempo livre para brincar com outros garotos dos sítios vizinhos até que, no fim da tarde, pegava o cavalo do avô (que ele cuidava como se fosse seu) e partia para recolher o gado solto pelo pasto. Durante a infância, conviveu mais com os avós do que com os pais, já que a mãe, Magna Neves Silva, dava aulas nos dois períodos, enquanto o pai, Manuel Kaires da Silva, se ausentava por longos períodos por conta de seu trabalho como caminhoneiro.

Aos 11 anos, Patrick sofreria duas perdas: a morte do avô, com quem aprendia as coisas da vida no campo, e a separação dos pais. Frustrado com os sucessivos calotes dos colegas de classe que comiam seus doces, mas se esqueciam de acertar as contas, e da tentativa de montar um bar (“Eu era muito pequeno, ninguém me respeitava, aí acabei fechando”), decidiu investir na vida de agricultor, passando a se dedicar ao plantio de maracujás, produto que agregou à barraca de feira dos avós maternos. Nos fins de semana, encontrava o pai, que experimentava uma mudança profissional: em vez de trabalhar como motorista autônomo, Manuel alugou um balcão e passou a comprar e embalar as frutas produzidas na região para vendê-las nos Centros de Abastecimento de São Paulo e Rio de Janeiro.

A ascensão comercial do pai, que pertencia a uma família tradicionalmente ligada ao comércio, foi meteórica, o que fez Patrick acalentar um sonho: estudar Medicina. Mas a queda do negócio paterno também seria igualmente veloz, deixando no futuro empreendedor algumas marcas que se tornariam aprendizagens para o resto da vida: “Uma falência só sabe o que é quem passou por ela. As pessoas não perdem a oportunidade de perguntar por seu pai, ‘cadê ele, tem que me pagar, e tal’. Na época eu tinha 16 anos, e ficava olhando por baixo da porta pra ver quem era, pra ver se pode sair ou não. Aquilo me marcou muito. Eu me lembro de uma ocasião que foram buscar os móveis de casa, que meu pai precisou entregar por conta de uma dívida. Eu não quero passar por aquilo nunca mais em minha vida. O meu freio muitas vezes, além do meu sócio Moacir, é o medo de passar por aquilo de novo”, reconhece.

Mas a falência do pai não foi traumática a ponto de Patrick não ver, na mesma área vislumbrada por ele, um bom ramo de negócios. Afinal, a região de Dom Basílio é produtora de frutos e, por se localizar no sul da Bahia, poderia se integrar aos maiores centros consumidores do país. Só que ele tomaria mais cuidado com os passos que daria do que o pai, foi a decisão que tomou no começo de 2005, quando tinha 17 anos e, desta vez, cuidava de uma roça de maracujá que prometia bons frutos.

Contrariando a dependência

Seu vizinho de plantio era Moacir, casado com sua tia Leide que, por tê-lo visto crescer, tinha o sobrinho como um filho. Tinha outros três sócios e, como todos os produtores da região, sempre vendia a produção para os atravessadores locais, que adiantavam o dinheiro que obteriam no atacadista com o objetivo de selarem a venda.

Um dia, perto da colheita da safra, Patrick sugeriu, meio na brincadeira, a Moacir que dessa vez eles teriam volume para vender diretamente no Ceasa: "Eu vendo pra vocês lá, vocês me pagam pra ser seu vendedor", propôs. Dos sócios, apenas Moacir se interessou pela proposta. Um pouco mais velho que o sobrinho de sua esposa, também buscava alternativas para valorizar o fruto de seu trabalho que não fosse o caminho mais fácil, e menos lucrativo, de negociar a produção para alguém que a venderia aos donos de bancas de frutas nos entrepostos do Sudeste.

Patrick e Moacir queriam mudar a escrita que deixava os pequenos produtores de alimentos da região dependentes dos baixos preços oferecidos pelos compradores de frutas dos grandes centros. Para isso, deveriam agregar outros plantios aos deles, para que a produção ganhasse escala e, consequentemente, se tornasse mais interessante comercialmente. Mas como convencer os outros produtores de maracujá da região a venderem a

eles sem garantir por antecipação o pagamento, como era o costume? O jeito foi arriscar, pedindo um dinheiro emprestado à avó, que foi empregado na compra de uma perua S-10 para transportar a mercadoria negociada até um pequeno balcão onde pudesse ser preparada para o transporte até o Sudeste.

Só que, logo na primeira viagem, a perua apresentou defeito. Para depósito das mercadorias, os dois usariam um bar da família, que estava desativado. Desmontaram o antigo balcão para ganhar espaço e passaram a percorrer os produtores da região para complementar o que já tinham pronto para ser colhido. Compravam e pagavam adiantado, como rezava o figurino local, usando o que restava do capital emprestado. "Comprou, pagou, era aquela coisa à vista, só que ninguém sabia que o dinheiro era limitado. Não dava nem pra duas semanas, só que ninguém sabia. Aí circulou aquela coisa: 'Os meninos da Caiçara estão comprando à vista.'"

Graças à propaganda boca a boca entre os produtores, logo tinham a primeira partida de maracujás arrematada, que cuidaram de vender a uma empresa de São Paulo da época em que o pai de Patrick fazia suas vendas no Ceagesp, o entreposto de hortifrutis que abastece a capital paulista. Em pouco tempo, das 70 caixas de maracujá iniciais, os sócios da Frutas Caiçara já negociavam de 150 a 300 caixas por semana, volume

alcançado no final de 2005, primeiro ano de atuação da empresa distribuidora. “Só que aí o dinheiro acabou, e nós começamos a trocar cheques com agiotas”, recorda Patrick daqueles tempos de resistência, quando, além de problemas para mobilizar crédito em um mercado acostumado a pagar os produtores com dinheiro vivo, também precisava de um espaço maior. O pequeno balcão não suportava mais do que as 300 caixas de frutas por semana que passaram a ocupar todo o espaço disponível, sinalizando um momento decisivo no qual um pequeno negócio pode ser asfixiado por falta de oxigênio.

O primeiro calote ninguém esquece

Para solucionar o problema do balcão que não suportava mais o volume de mercadorias que a dupla comercializava, e buscando fugir dos empréstimos bancários e dos agiotas, Moacir e Patrick literalmente puseram a mão na massa para construir um balcão maior. Coisa simples, um balcão de alvenaria coberto, sem portas nem piso, inteiramente construído nas horas vagas pelo “pedreiro” Moacir tendo como “ajudante de pedreiro” o próprio Patrick. “Esse galpão a gente tem até hoje, só levantamos a parede e cobrimos. Mais nada. Não colocamos portão, não tinha escritório, não tinha nada. Era na terra”, recorda-se o empresário.

O novo espaço propiciou um incremento na capacidade de armazenamento da Frutas Caiçara. Em 2006, os sócios

já precisavam fretar alguns caminhões para realizar a “apanha” das frutas. Ao fim daquele ano, que computava a terceira safra desde quando passaram a comprar a produção dos vizinhos, os sócios davam entrada em um caminhão próprio, que se somaria à combalida S-10 no trabalho de recolher a produção.

Em junho de 2007, tudo parecia ir muito bem. Até que os dois sofreram o primeiro calote. E dos grandes. “Nós vendemos para uma pessoa em São José dos Campos (SP) e essa pessoa nos roubou, sumiu do mapa. Confiamos demais, dois anos e tanto já vendendo, sem saber o que era perder dinheiro, e tomamos esse primeiro calote.”

Pior que tomar o calote era suportar tudo em silêncio: “Na época, nós omitimos isso, porque uma pessoa do mesmo ramo tinha levado um calote e agora estava com a fama de quebrado.” Se houvesse alguma suspeita de que eles também estavam com problemas financeiros, poderiam perder os produtores já comprometidos.

O calote, se teve o efeito de deixá-los mais atentos em relação aos compradores, serviu também para que os sócios se mobilizassem em busca de novos mercados. Junto com um amigo de uma transportadora, os dois percorreram 17 capitais brasileiras, mapeando os melhores lugares para vender a produção de Dom Basílio e região. Depois dessa viagem de prospecção, os sócios tinham contato em todos os entrepostos que valiam a

pela pena do país, abrangendo todas as capitais do Nordeste. Em 2008, o esforço renderia um total de mais de uma tonelada de frutas comercializadas pela empresa. Nessa altura da aventura iniciada em 2005, a Frutas Caiçara já contava com dois caminhões grandes, podia pagar adiantado a produção e bancar os custos do frete.

Os sócios já se sentiam confortáveis no negócio de compra e venda de frutas. Sabiam que este é um ramo que exige delicadeza no trato com a mercadoria e agilidade na entrega, por se tratar de um produto altamente perecível. Patrick explica a lógica do seu nicho com o maracujá, de onde tudo começou com a safra colhida aos 17 anos: "Você pega a fruta da roça, faz o produtor colher numa caixa toda forrada com jornal, transporta sem derrubar e chega no galpão com a mercadoria. Da caixa, você passa pra caixa de papelão fechada. É uma caixa universal, todos praticamente trabalham com ela", explica. É preciso proteger a fruta do vento durante o transporte, pois maracujá "não gosta de vento", explica. É dessa forma, protegidas em caixas de papelão e viajando em caminhões cobertos por lona, que as frutas chegam ao Ceasa.

No dinâmico universo dos perecíveis, é preciso estar atento ao cronograma. "No começo de semana, você colhe na segunda e na terça, embala na terça e na quarta, e tem que estar com a mercadoria no Ceasa na

quinta e na sexta. Quando você colhe e embala na terça, chega na quinta. Quando você embala na quarta, chega na sexta. E no fim de semana do mesmo jeito: colhe quinta, sexta e sábado, embala e manda pra chegar na segunda-feira. Existe a semana dividida no meio, entre duas", explica Patrick, entendendo-se com facilidade nesse calendário que integra duas semanas em uma só.

Para saber a quanto vender, é preciso descontar o preço da caixa, o valor pago ao produtor por quilo e os custos com o transporte e a mão de obra usada na apanha, no processo de embalagem e no transporte. A partir daí, surge o lucro – desde que o mercado não esteja inundado com a fruta, o que sempre faz os preços despencarem. "Fruta é muito rápido, você não pode ficar com ela estocada", explica.

Um cartão de visitas

Em um mercado volátil como este, sujeito literalmente a chuvas e trovoadas (ou à falta delas), é preciso lidar com a sazonalidade. Às vezes, as frutas não vingam em um lugar e é tarefa do distribuidor buscá-las em outra região para honrar os contratos. "No período de entressafra, a gente fica meio nômade, não tem nada muito fixo. Quando precisa, a gente traz fruta da região de Juazeiro da Bahia, traz do Ceará, de Pernambuco, de Goiás", explica.

No terceiro ano da sociedade, Patrick se viu com uma até então inédita sobra de capital e resolveu investir em

um novo negócio com Jackson, seu ex-padrasto. Propôs a ele, que havia sido gerente de uma loja de material de construção, que os dois montassem uma. "Eu entro com o dinheiro e você com a mão de obra." Jackson topou a sociedade e, no final de 2007, aos 20 anos, Patrick já era proprietário de duas empresas: a Mundo das Construções e a Frutas Caiçara. Da primeira, não pretendia ser mais do que o sócio investidor, mas da segunda esperava muito mais.

Patrick e o sócio Moacir sabiam o que queriam: vender diretamente aos supermercadistas. Para isso, seria essencial vencer a primeira barreira e tornar-se fornecedor de um cliente que pudesse servir de cartão de visitas para o novo mercado. Miraram no Grupo Pão de Açúcar e, ao longo de 2009, investiram muito tempo e alguns recursos em modernização para se adequarem às exigências da rede.

Finalmente, um ano depois, estava tudo certo para se tornarem fornecedores. A data acertada para a assinatura do contrato foi o dia 2 de julho de 2010, quando o Brasil encerrou sua participação na Copa do Mundo da África do Sul eliminado pela Holanda de Robben e Sneijder por 2 a 1: "Cheguei pra assinar o contrato e quase não consegui. Tudo fechava mais cedo por conta do jogo e eu cheguei um pouco atrasado, porque não conhecia o caminho. Foi uma correria muito grande pra gente fazer esse contrato

no dia", Patrick se recorda. A seleção canarinho estava eliminada, os brasileiros se sentiam derrotados, mas ele e o sócio se sentiam vitoriosos como a seleção espanhola, que naquele ano levaria para casa seu primeiro título mundial.

Mas, apesar do crescimento visível, Patrick tinha noção de que agia de maneira improvisada. Isso valia da gestão financeira à contratação de pessoal para ajudar na coleta, no processo de embalagem e distribuição: "A gente contratou gente da pior espécie possível, sem saber. Depois que o cara ia se revelando, contava a história dele, ia se descontraindo, eu falava: 'Meu Deus, olha o povo com que nós estamos mexendo.' Ái mandava embora. Eu não tinha nem empresa aberta em São Paulo, a gente fazia as vendas pela Bahia, em termos fiscais. Com isso, 2011 foi até um ano bom, mas desorganizado demais, não ganhamos dinheiro nenhum", reconhece.

Como os sócios previram, após se tornarem fornecedores de maracujá e manga para o Grupo Pão de Açúcar, foi mais fácil fechar contratos de fornecimento com outros grupos supermercadistas, como o Atacadão e o Carrefour. A necessidade de contarem com um galpão em Brasília fez com que os sócios comprassem um terreno para abrigar as mercadorias em trânsito. O novo galpão da Frutas Caiçara começou com 50 metros quadrados de área construída; hoje tem 500.

Mas, entre os 50 e os 500, houve um acontecimento que seria um divisor de águas na vida do empresário Patrick Marciel Neves Silva: um curso oferecido pelo Sebrae, que utilizava uma metodologia de desenvolvimento de pequenos negócios desenvolvida pelas Nações Unidas, chamado Empretec. Depois dele, acabaria o improviso.

Clique aqui para saber como cursar o Empretec do Sebrae que fez o distribuidor de frutas Patrick ter uma nova visão sobre o seu negócio.

A história de Rosana Terezinha Bortoleti, que graças ao conselho de um funcionário descobriu o Sebrae e se descobriu empresária

PORAS PARA A APRENDIZAGEM

O plano parecia perfeito: Rosana e o marido Naldi haviam conseguido construir um prédio comercial em Várzea Grande (MT), onde passariam a viver em cima, e só precisavam de 30 mil reais para abrir uma loja de produtos descartáveis. Seria um negócio menos desgastante do que o ramo de restaurantes, no qual o casal trabalhava há mais de uma década. Nesse tempo, e graças ao comércio com alimentos (e um curto período de papelaria), compraram a primeira casa, o primeiro carro, viram o filho crescer e, quando a construção que abrigava o prédio comercial ficou pronta, chegaram à conclusão de que era chegada a hora de mudar de ramo. “O espaço do restaurante era tão limitado que não dava pra fechar e colocar ar-condicionado, não dava pra servir comida por



quilo, que estava bombando na época, não dava pra fazer nada. E eu estava muito frustrada", ela se lembra.

No primeiro restaurante que Rosana e o marido compraram, contando com apenas quatro funcionários e cuidando da cozinha e das oito mesas, ela aprenderia o ofício de forma improvisada, instruída por Naldi que, sendo mais extrovertido e experiente no ramo, cuidava do atendimento aos clientes. A administração também era por conta dele, enquanto ela se responsabilizava pela comida. Serviam café da manhã, almoço e jantar, em média 100 a 200 refeições por dia, fazendo questão de oferecer sempre uma comida caprichada, bem apresentada. Era o diferencial do restaurante, que contava com apenas oito mesas. "Desde o início do casamento, eu tive restaurante, durante dez anos. Restaurante é trabalhoso, muito difícil, mas a gente enfrentou as dificuldades, sempre com muita determinação pra conseguir ter uma vida melhor", relata.

Determinados a melhorar de vida, em pouco tempo o casal passaria a cuidar de um segundo negócio, acrescentando ao restaurante na cidade uma churrascaria na beira da estrada. Ali, o trabalho aumentou de verdade: Rosana cuidava de uma equipe de 15 funcionários, enquanto o marido seguia à frente do restaurante. "Não havia churrascaria em Várzea Grande, então o pessoal ia comer lá. E era muito boa a comida, tudo muito limpo e

organizado. Todo dia estava caprichado. Essa disciplina a gente sempre teve, mesmo lá no início, sem fazer curso, isso já funcionava bem", lembra Rosana da época em que ela, filha de uma gaúcha com um catarinense, vendia churrasco todo santo dia para sua clientela.

Atender clientes não era novidade. Nascida na pequena Santo Antonio do Sudoeste (PR) e passando a infância na igualmente pequena Ramilândia, Rosana cresceu entre clientes e grandes sacas de cereais do armazém de secos e molhados que seus pais tocavam na cidade. A farinha de trigo vinha da vizinha Argentina e os produtos eram vendidos a granel, por peso, e embalados em grandes folhas de papel. Depois, a família se mudaria para Sinop (MT), dessa vez à frente de uma mercearia mais moderna. Lá, Rosana conheceu Naldi e, alguns anos mais tarde, já casada, se mudou para Várzea Grande (MT).

Um plano “quase” perfeito

Agora que Rosana já tinha o filho criado e vivia em Cuiabá, o plano era outro. "Eu queria sair de qualquer maneira do restaurante, porque queria crescer, fazer algo diferente. 'Vamos montar um comércio novo, uma distribuidora de coisas descartáveis, embalagens, esse tipo de coisa', sugeriu ao marido. Agora que tinham o imóvel comercial pronto, ela e o marido encheriam de prateleiras o espaço de que dispunham bem debaixo da

casa onde moravam e passariam a vender descartáveis. Tudo bem pertinho, nada de trabalhar à noite, nem aos domingos. O plano parecia perfeito.

O casal só não contava com a falta de crédito no mercado. A situação se prolongaria por alguns meses, ao longo das quais receberam sucessivas negativas de gerentes de bancos. Até que um vizinho, proprietário de um hotel na cidade, soube da situação e propôs que os dois fizessem um negócio com o hotel que ele tinha posto à venda. Rosana e Naldi alegaram não terem capital para a empreitada, mas o vizinho insistiu. Estava doente, os filhos ainda adolescentes não poderiam tomar conta do negócio. Propôs que comprassem apenas os equipamentos, não o imóvel, que poderia ser alugado.

Foram conhecer o hotel, que se chamava Portal da Amazônia. A localização era boa, a dois quilômetros do Aeroporto Internacional Marechal Rondon e a cinco da capital, Cuiabá. Mas o estado geral era de decadência e abandono. O valor pedido pelos equipamentos do hotel era o mesmo que eles buscavam para concretizar o novo negócio – mas com a diferença de que poderiam parcelar, incluir um carro no negócio, além de negociar um prazo de carência para as primeiras prestações. “Ele conhecia a gente há dez anos, viu que a gente trabalhava bem, tinha bastante cliente, e pensou: ‘Eles vão ser bons inquilinos.’ Ele teve várias ofertas de outras pessoas, mas

não quis vender, tanto que até hoje somos inquilinos deles”, conta Rosana.

O negócio foi fechado. Mas foi só no primeiro dia em que se viu como gerente de um hotel caindo aos pedaços, sem a menor experiência anterior e sem o marido, que a deixara ali e seguiria para o restaurante, que Rosana sentiu o tamanho do desafio que estava prestes a encarar. “Não havia sala para servir o café da manhã, apenas um espaço aberto, sem telhado, com uma churrasqueira horrível e inútil”, lembra. Era ali que o antigo proprietário improvisadamente servia um desjejum tão precário quanto o resto da infraestrutura. Pelo menos a recepção era nova e ampla e dos 28 quartos disponíveis, apenas quatro estavam fora de combate.

A primeira providência era criar um espaço para servir um ótimo café da manhã. Já que não teriam recursos para investir na melhoria dos quartos, que não contavam com frigobar, televisão ou ar-condicionado, a aposta seria se destacar da concorrência oferecendo um bom café da manhã. “A gente não tinha dinheiro pra fazer uma sala nova, e a recepção era grande e bonita”, relembra Rosana. A solução foi passar a servir o café da manhã no espaço amplo e pouco utilizado da recepção. Um quarto vizinho foi transformado em cozinha, com fogão e geladeira, e no salão ao lado do balcão da recepção foram dispostas as mesas. O arranjo

improvisado duraria o primeiro ano. O que importava era que, agora, poderiam servir um excelente café da manhã. Junto à hospitalidade dos três funcionários e os preços baixos que cobravam, conseguiram recolocar o hotel em funcionamento.

Aqueles foram tempos difíceis: “Eu chorava dia e noite. Falava: ‘Não tem dinheiro, o hotel tá feio! Eu pagava o pessoal pra lavar, mas achava que não ficava limpo, igual ao que eu queria.’ O jeito era largar a recepção e fazer a limpeza dos quartos. ‘Aí, a pessoa chegava e batia o sininho, eu corria lá, toda molhada e ia atender o hóspede, olha a situação!’, relembra Rosana.

A situação precária se prolongaria por mais tempo do que ela havia imaginado no começo. “Até juntar o dinheiro pra passar a primeira tinta, foram dois anos. Depois disso, compramos umas toalhas novas, e aí eu já comecei a respirar, fomos comprando os colchões, tudo barato, mas pelo menos era novo, porque o que estava lá era muito feio”, conta.

O conselho de Humberto

Mas antes da tinta, dos colchões e da renovação vivida no Hotel Portal da Amazônia, houve um certo Senhor Humberto que chegou até a recepção e perguntou para a dona se eles não estavam precisando de um funcionário. Ele podia comprovar 12 anos de experiência em hotelaria,

mas ouviu uma resposta desanimadora de Rosana: “Precisando a gente está, mas não temos dinheiro para contratar”. Ele insistiu, contou que havia sido até gerente de hotel em Goiânia, que poderia ajudá-la a entender melhor o negócio.

“Se esse homem vier trabalhar aqui, vai ser maravilhoso pra mim”, Rosana pensou. Pediu que conversasse com o marido e, por fim, chegaram a um acordo financeiro e o experiente Humberto passou a ensinar à neófita no ramo da hotelaria os procedimentos básicos de check-in e check-out, como pegar a roupa no quarto, como entregá-lo impecável ao cliente e outros ensinamentos.

Aos poucos, o investimento no café da manhã trouxe os primeiros reconhecimentos. Hóspedes que passavam a recomendar o hotel dessa forma: “É um hotel simples, mas o café da manhã é ótimo!” “Vocês não economizam, não ficam tirando bandejas pra pessoa não comer!”

Enquanto atendia os hóspedes, Rosana também buscava aprender tudo o que não sabia com o novo funcionário. E Humberto se mostrou generoso em relação ao conhecimento que trazia de outros locais. Instruía os outros funcionários e sugeria procedimentos que viraram regras seguidas até hoje no estabelecimento. Também trazia novidades da hotelaria. Sugeriu que assinassem a Hotel News, uma publicação voltada ao mercado hoteleiro. E num determinado dia, Rosana ouviu dele

mais um conselho: "Você devia procurar o Sebrae, eles podem te ajudar." De fato, o hotel vivia um momento de decisão. Por conta da precariedade das instalações, a clientela era formada basicamente por vendedores que buscavam uma hospedagem acessível, sem exigências maiores, como tevê, telefone e frigobar no quarto. "Era um perfil bem difícil de trabalhar, porque não conseguia subir o preço. Melhorava alguma coisa, mas eles não queriam pagar. Esse perfil de hóspede demorou mais ou menos uns oito anos pra mudar, até a gente evoluir pra atender empresas, que é o nosso principal público hoje", analisa Rosana.

Se ela já mirava no turismo empresarial para alavancar os negócios, não sabia como chegar lá. Talvez seu funcionário Humberto estivesse certo, mais uma vez. Rosana resolveu seguir o seu conselho e procurar o Sebrae.

Clique aqui e descubra como um curso feito no Sebrae fez a empresária Rosana Bortoleti descobrir que trabalho e prazer podem andar juntos, ao contrário do que sempre havia pensado.

II

O Sebrae e os
micro e pequenos
empreendedores

N

o dia 22 de setembro de 1822, quando D. Pedro I declarou a Independência do Brasil às margens “plácidas” do riacho do Ipiranga, a cidade de São Paulo era praticamente uma aldeia. Conforme o historiador Afonso de Freitas relatou em um artigo publicado em 1922, nas comemorações do centenário da data, a cidade era acanhada. Contava na

época com apenas 28 ruas, dez travessas, alguns becos e praças. Na cidade moravam 6.920 habitantes, dentre os quais nove eram professores, dois advogados e sete médicos. Também havia um tabelião, que cuidava do registro das 1.866 residências que se concentravam entre as margens dos Rios Tietê e Anhangabaú, formando um discreto aglomerado urbano.

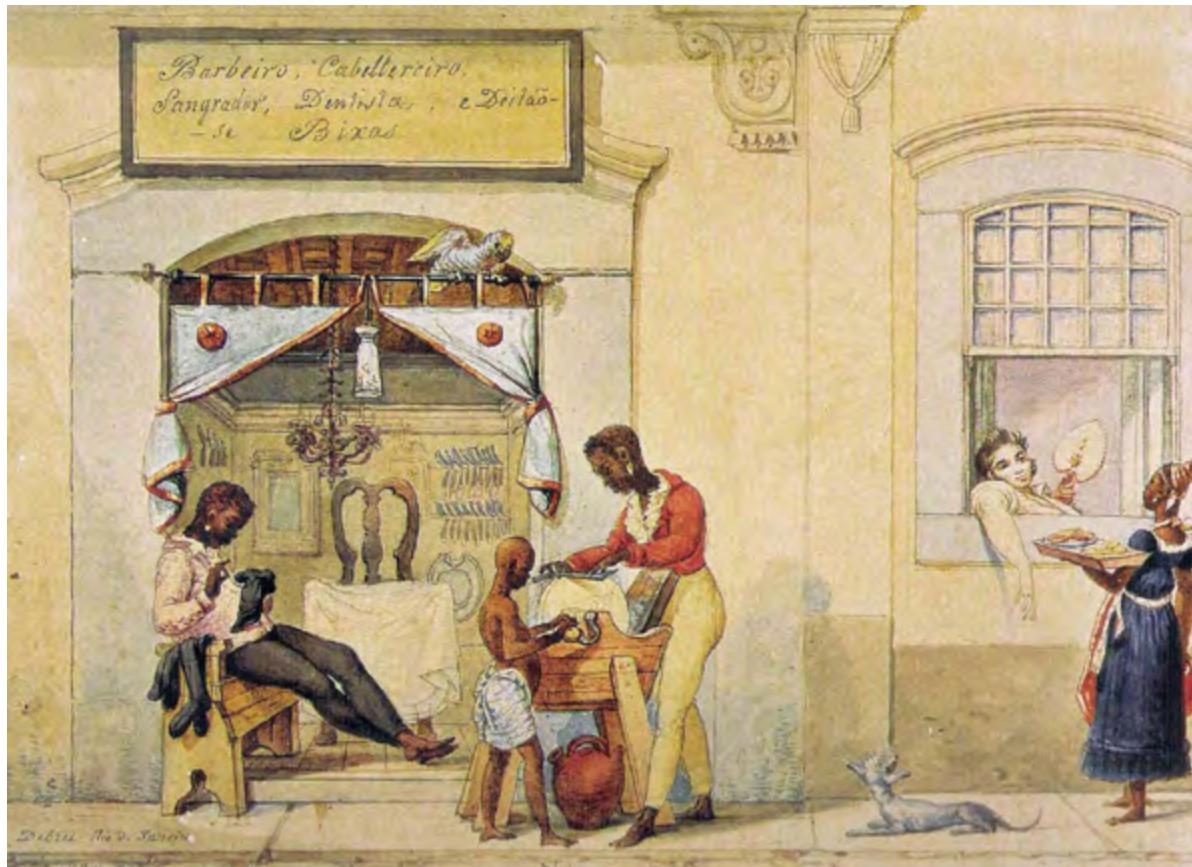
O censo de 1822 também registrava a existência de outros profissionais em São Paulo, formando os primeiros contingentes de pequenos empreendedores: viviam na cidade, nessa época, 46 comerciantes, 92 costureiras, 48 rendeiras, 24 carpinteiros, 21 alfaiates, 15 ferreiros, 20 sapateiros, três músicos e um barbeiro, além de um único industrial, que fabricava colchas.

Da mesma forma que o vilarejo que crescia às margens do Rio Tietê, e que se tornaria um gigantesco conglomerado urbano onde hoje vivem cerca de 11 milhões de pessoas, cada cidade brasileira contou com seus pequenos

negociantes desde os dias de fundação. Todos esses pioneiros driblavam, com diferentes graus de improviso e artimanhas, as restrições que o Pacto Colonial havia imposto ao Brasil. O famigerado pacto era um abrangente leque de impedimentos aos colonos que iam da simples proibição à importação de máquinas e publicação de livros ou jornais ao impedimento de produzir aqui qualquer artigo que também fosse fabricado em Portugal.

Mas a lei que restringia a vida econômica da colônia nunca foi observada rigorosamente. Motivados pela necessidade material e por certa sensação de abandono vivida por todos aqueles que se arriscavam a “fazer a América” embarcando em uma caravela rumo ao Novo Mundo, até a Independência do Brasil diversos ofícios foram se estabelecendo, a despeito das proibições. Conforme relataram diversos viajantes estrangeiros que percorreram o país nos séculos 17 e 18, uma capilarizada rede de pequenos proprietários de roças que plantavam gêneros alimentícios de subsistência, donos de tropas de mulas, comerciantes e prestadores de serviços urbanos vicejava em praticamente todas as freguesias do país.

Vendia-se de tudo nas cidades do Brasil colonial. Barraquinhas de frutas espalhadas pelas calçadas e praças ofertavam uma gama de produtos que ia de ervas e ungüentos medicinais a frutas como banana, laranja, abacaxi, caju, goiaba e tomate. Também se vendiam nas



*Loja de barbeiros,
Jean-Baptiste Debret, 1821*

ruas amendoim torrado, milho assado, pastéis, pipoca e angu. Pequenos estabelecimentos comerciais ofereciam cestarias produzidas por indígenas, tecidos, charutos, rolos de fumo, bebidas, louças e ferramentas, entre outros gêneros.

O desenhista francês Jean-Baptiste Debret, que viveu no país por 15 anos entre 1816 e 1831, flagraria alguns desses pequenos comerciantes urbanos em aquarelas que se tornariam célebres, como a que mostrava um salão de barbeiro dirigido por um atendente negro impecavelmente vestido (provavelmente um liberto que, com seu ofício, comprou a própria alforria). O artista fez questão de destacar no quadro o asseio do ambiente, a poltrona majestosa que acolhia o cliente, as navalhas alinhadas e a presença de um espelho, além de um cartaz onde o pequeno empresário anunciava seu ofício.

O pintor alemão Johan Moritz Rugendas, que no mesmo ano de 1822 desembarcava no Brasil, também retrataria a passagem de caravanas de tropeiros trazendo gado e produtos agrícolas que compunham o precário cardápio dos moradores urbanos. Depois de venderem suas cargas de queijo, charque, algodão ou cachaça, esses comerciantes voltavam para as roças levando sal, tecidos e vestuário, ferramentas e utensílios domésticos, quase todos importados da Europa. Criadores de muares, além de pequenos fabricantes de barcos, carros de boi, liteiras e

Caravana de tropeiros descansando em um rancho,
J. M. Rugendas, 1835



charretes, também integravam essa infraestrutura inicial de transporte e abastecimento que ligava o campo às poucas cidades, precariamente ligadas entre si. Por trás de cada uma dessas atividades, havia uma família empreendedora.

Primeiros pequenos empresários

Esses primeiros pequenos empresários brasileiros ofereciam um suporte essencial à grande empresa colonial exportadora de açúcar, participando diretamente da principal atividade econômica do país.

No período compreendido entre o Descobrimento e a Independência, formou-se um vasto mercado interno de produtos alimentícios, que circulavam entre as trilhas abertas pelos tropeiros ou por navegação de cabotagem

ao longo do litoral. Conforme Caio Prado Júnior destaca em seu livro *História Econômica do Brasil* (1945), São Paulo produzia amendoim, batata-doce, centeio, milho, mandioca e trigo. Em Santa Catarina, havia a cultura de pimenta, baunilha, arroz, café, copaíba e índigo, planta usada para o tingimento de roupas na cor azul. O Rio de Janeiro, que desde 1763 era a Capital Federal, produzia no seu entorno café, nessa época vivendo ainda o seu primeiro ciclo econômico, além de chá, mandioca, cará e inhame. O tabaco era cultivado em Minas Gerais e na Bahia. No Maranhão e Pará, produzia-se cacau e algodão. Do Rio Grande do Sul chegavam produtos que pediam temperaturas mais amenas, como trigo, uva, além de alguns artigos como vinho, cuias para chimarrão e a própria erva-mate, na época mais consumida como estimulante do que o café. Banana, cebola e cachaça eram produzidas em diversas partes do território nacional.

Dessa forma, antes mesmo de surgir como nação independente, o Brasil contava com um conjunto considerável de pequenas iniciativas nas áreas de produção agrícola, manufaturas, serviços e comércio.

O começo do resgate da dívida

Ao longo de quatro quintos da história do país, o pequeno empreendedor brasileiro esteve entregue à própria sorte e risco, vivendo à margem de qualquer

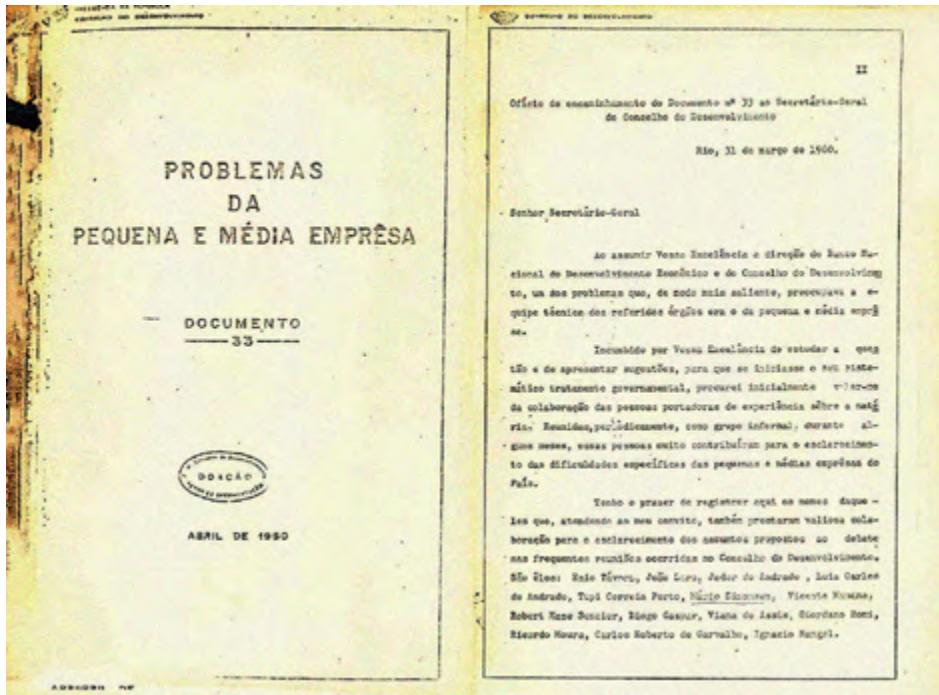
política pública de apoio. O grito de independência e a proclamação da República não trariam novidades no trato com os pequenos negócios, pelo menos em termos de políticas oficiais. Com efeito, apenas na metade do século 20 é que esse cenário começou a mudar no país.

Nos anos 1950, Europa e Estados Unidos já prestavam muita atenção aos pequenos negócios. No continente europeu, crescia a participação das pequenas iniciativas, embalada pelo plano de reconstrução que propiciou a recuperação econômica dos países devastados pela 2^a Guerra Mundial, mediante uma abundante oferta de crédito. Os pequenos empresários nos Estados Unidos também contavam desde 1914 com leis antitruste para defendê-los dos grandes grupos, e em 1953 seria criada no país a Small Business Administration (SBA), um órgão do Poder Executivo que, entre outras ações, propiciava acesso a linhas de crédito subsidiadas e acesso às compras governamentais. Os pequenos negócios eram vistos como peças fundamentais para a economia de seus países por empregarem boa parte da população e serem os principais responsáveis pelo fornecimento de gêneros e serviços de primeira necessidade.

No Brasil, no entanto, esse grupo tão numeroso quanto disperso só passaria a ser visto como um agente econômico para o qual valesse a pena criar um grupo

de trabalho em agosto de 1960, quando foi criado o Geampe (Grupo Executivo de Assistência Técnica à Média e Pequena Empresa). Subordinado diretamente ao Conselho de Desenvolvimento, instância federal criada pelo presidente Juscelino Kubitschek no primeiro ano de seu mandato para supervisionar o ambicioso Plano de Metas de seu governo, que pretendia preencher 50 anos em cinco, o Geampe nasceu voltado à indústria. Surgia com o intuito de “pesquisar e equacionar os problemas específicos da média e pequena indústria nacional”, além de preparar um Estatuto da Pequena Empresa Industrial, com vistas a proteger os menores de serem engolidos pelos conglomerados nacionais ou multinacionais.

O Geampe foi presidido pelo engenheiro Lúcio Meira, um dos mais ativos aliados do presidente Juscelino e responsável antes pelo poderoso Geia (Grupo Executivo da Indústria Automotiva), que havia criado as condições para o estabelecimento das primeiras montadoras de automóveis no país. Uma das primeiras conclusões do Grupo Executivo naquele início de década marcada pela intensificação da Guerra Fria e pelo acirramento ideológico dos embates políticos entre direita e esquerda, foi a de que os pequenos empreendedores do país precisavam de crédito, mas não tinham condições de acessá-lo a taxas que não asfixiassem, elas próprias, o negócio a ser alavancado.



O Documento 33, encaminhado ao secretário-geral do Conselho de Desenvolvimento e diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento em abril de 1960 (Acervo Sebrae)

Não houve tempo para qualquer atitude prática nesse sentido por parte do grupo. O governo extremamente dinâmico de Kubitschek estava chegando ao fim quando ele foi instituído. E como o país gastou bem mais do que podia durante a gestão do presidente que, entre outros feitos transferiu a Capital Federal para o interior do país, seu sucessor, Jânio Quadros, se viu forçado a frear os investimentos para estancar o explosivo endividamento externo e a inflação, que se tornaria a principal vilã da economia nas décadas seguintes. De concreto até ali, apenas um estudo de 112 páginas datilografadas, chamado de Documento 33, elaborado pelo Conselho de Desenvolvimento da Presidência da República como justificativa para a formação do próprio Geampe, no qual se diagnosticava a situação da pequena indústria nacional.

Com a renúncia de Jânio Quadros, em agosto de 1961, e diante da resistência dos militares à posse com plenos poderes do vice-presidente João Goulart, instituiu-se um regime parlamentarista frágil e provisório no país, que duraria apenas 17 meses. A volta ao presidencialismo, em 1962, não traria mudanças significativas na vida das pequenas empresas, mas contribuiu para a elevação da temperatura política do país, que resultaria no Golpe de Estado de 31 de março de 1964, que depôs o presidente Goulart, levando ao poder o então chefe do Estado Maior das Forças Armadas, marechal Castello Branco.

Baixa produtividade e alto desperdício

A expansão da indústria brasileira até a década de 1950 havia se dado, quase que exclusivamente, por meio de investimentos estatais nas áreas de siderurgia, transportes, eletricidade e petróleo. O governo nacional-desenvolvimentista de Juscelino Kubitschek intensificaria o papel indutor do Estado na formação da indústria nacional iniciado pelo segundo governo de Vargas (1951-54), tragicamente encerrado com o seu suicídio. Como resultado desse esforço federal, no início dos anos 1960 a indústria pesada já se encontrava plenamente instalada no país, diversas montadoras multinacionais de veículos viam aqui um mercado extremamente promissor e, em torno delas, um incipiente mercado de autoparças criava os primeiros bolsões industriais na região do ABC, na Grande São Paulo. No entanto, as iniciativas dos pequenos empresários continuavam sendo ignoradas pelo poder público, ao contrário do que acontecia no Hemisfério Norte.

O fio da meada iniciado com os estudos prospectivos do Geampe, que apontavam para a necessidade prioritária de criação de linhas de crédito específicas para essas iniciativas, seria retomado em 1964 pelo Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDE, ainda sem o "S" do Social nessa época).

Vinculado ao Ministério do Planejamento, o BNDE criaria naquele ano a Financiadora de Estudos e Projetos (Funtec), cujo objetivo principal era formar mão de obra qualificada, investindo a fundo perdido em cursos de pós-graduação estratégicos para o desenvolvimento do país, como o de Engenharia Química da UFRJ (Universidade Federal do Rio de Janeiro) e o de Engenharia Mecânica da PUC-RJ (Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro), além de firmar convênios com a Faculdade de Ciências Econômicas e Administrativas da USP (Universidade de São Paulo), com apoio da Fiesp (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) e da Universidade de Delft, na Holanda. Como resultado da criação do Funtec, mais de 5 mil técnicos obtiveram suas especializações em nível de mestrado e doutorado, passando a constituir um corpo de consultores dos quais vários seriam absorvidos futuramente pela agência que cuidaria dos interesses de milhões de pequenos empresários – mas que, por enquanto, não passava de um sonho distante de alguns técnicos do Ministério do Planejamento.

Em 1965, o BNDE criou o Programa de Financiamento à Pequena Empresa (Fipeme), uma linha de crédito que oferecia melhores condições para pequenos empresários captarem empréstimos. Com a entrada em operação do Fipeme, começou a ficar claro, para diversos gestores

do banco de desenvolvimento, que às necessidades de crédito se somavam outras carências tão urgentes quanto aquela, como melhorar a capacidade de gestão dos negócios financiados pelo programa.

Essas dificuldades nascidas da execução do Fipeme suscitariam, ainda no âmbito do Ministério do Planejamento, as primeiras discussões para a criação de uma agência específica para cuidar dos pequenos negócios. Como ação complementar ao Fipeme, o BNDE criou o Fundo de Desenvolvimento da Produtividade (Fundepro), como uma evolução natural do primeiro programa, que ofertava crédito.

O Fundepro visava, especificamente, auxiliar o desenvolvimento da produtividade das pequenas e médias empresas, pois estava cada vez mais claro que um dos gargalos que impediam que os projetos financiados decolassem era a baixa produtividade, aliada a elevados índices de desperdício e à qualidade irregular das mercadorias. O resultado era uma participação mercadológica sustentada em bases muito precárias, exigindo que cada empresário contasse apenas com a própria astúcia para identificar nichos de mercado e oportunidades de negócios. E com uma boa dose de sorte, para se dar bem em meio ao ambiente adverso para os pequenos.

Uma sala no BNDE

Dois anos depois, em 1967, uma linha semelhante ao Fipeme passaria a ser oferecida pela Sudene (Superintendência de Desenvolvimento do Nordeste), que com o seu Programa de Assistência às Pequenas e Médias Indústrias passava a atender o mesmo perfil de empreendedores na Região Nordeste e no norte de Minas Gerais, áreas de atuação da superintendência.

Com a criação do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) naquele mesmo ano de 1967, um órgão de pesquisa também vinculado ao Ministério do Planejamento, surgiriam novos estudos recomendando a criação de uma agência específica para o desenvolvimento das pequenas e médias empresas no país.

No início da década de 1970, o Brasil vivia seu curto período de “milagre econômico”, com taxas de crescimento anual alcançando dois dígitos. A indústria, o comércio e o setor de serviços se fortaleciam nos principais centros urbanos do país, mas a entrada de grandes conglomerados multinacionais fazia com que o ambiente se tornasse mais competitivo para os pequenos empresários.

Alguns setores do governo mais sensíveis a esse empresariado nativo clamavam por uma “reestruturação do setor produtivo” nacional, que pudesse oferecer, além

de crédito, assistência técnica constante para melhorar a gestão das pequenas iniciativas. O ambiente econômico como um todo se beneficiaria com tal rearranjo. Por outro lado, desde a promulgação do Ato Institucional nº 5, em dezembro de 1968, o ambiente político não poderia ser mais conflagrado: as liberdades individuais e o instituto jurídico do *habeas corpus* estavam suspensos e o país mergulhava em um regime de exceção.

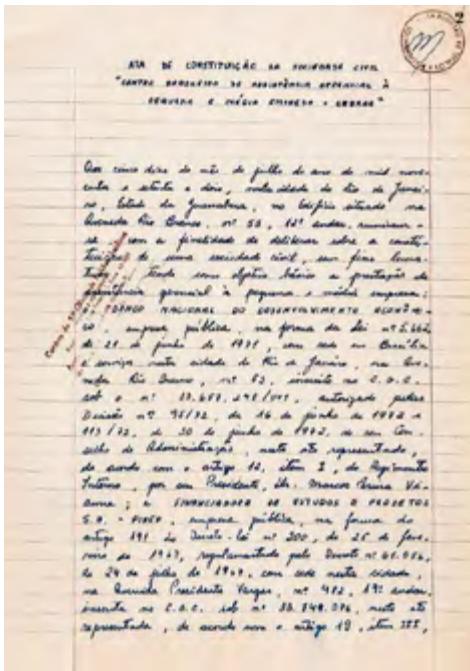
O I Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), lançado pelo governo militar em novembro de 1971, tinha como objetivo principal criar as condições básicas de infraestrutura em transporte, geração de energia e telecomunicações. Para isso, apostava em um forte investimento estatal alavancado por meio de megaprojetos, como a construção da Rodovia Transamazônica, a Ponte Rio-Niterói e a Usina Hidrelétrica de Itaipu. O plano também previa investimentos em ciência e tecnologia, com universidades e institutos de pesquisa apoiando a indústria nacional em setores considerados estratégicos. Com metas ambiciosas, o I PND obteve sucesso nos seus primeiros anos, gerando um vigoroso crescimento de 13,9% do PIB em 1973. Este ano representaria o apogeu do plano e, ao fim dele, a sua derrocada, sabotado pela primeira crise do petróleo, cujos preços se elevaram 400% entre outubro de 1973 e março de 1974.

Antes que fosse derrotado pelos dois choques do petróleo que marcariam a década (o segundo se daria em 1979), no

entanto, o I PND fomentaria a tão esperada agência que cuidasse dos interesses de pequenas e médias empresas. Isso porque previa a elaboração de uma política industrial para fortalecer a competitividade da empresa nacional. Para promovê-la, seria necessário criar algum órgão que pudesse tomar essa responsabilidade para si.

O caldo de cultura para a criação do novo órgão já fermentava desde a terceira edição da Conclap (Conferência das Classes Produtoras do Brasil), que se realizou em março de 1972. O encontro reuniu aproximadamente 1.500 empresários e diversas associações comerciais e industriais no Museu de Arte Moderna do Rio de Janeiro, contando com conferências dos ministros da Fazenda, Mário Henrique Simonsen, e do Planejamento, João Paulo dos Reis Velloso. Desse encontro sairia certa Carta Econômica da Guanabara, assinada pelos empresários, que expressava a preocupação “diante da concentração das grandes empresas nas mãos do Estado ou do capital estrangeiro em detrimento da empresa privada nacional”.

No dia 5 de julho de 1972, Reis Velloso, que antes de assumir o Ministério do Planejamento havia sido, entre 1967 e 1969, o primeiro presidente do Ipea, o organismo governamental que havia produzido aquele primeiro estudo recomendando a criação da agência para cuidar dos interesses dos pequenos empresários, presidiria uma reunião histórica no BNDE: nela seria criado o Centro



*Atas da constituição do Cebrae
manuscrita e datilografada, ambas
de 1972 (Acervo Sebrae)*



de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa, que adotou o acrônimo Cebrae como forma de tornar pronunciável um nome “gigantesco”, segundo seu primeiro presidente, Corrêa do Lago Filho, um quadro vindo do próprio banco de desenvolvimento.

Disputas com a Sudene

A proposta original do Cebrae era apoiar as pequenas e médias empresas por meio de ações nas áreas de gestão, custos, finanças, marketing e vendas, além de prestar assistência técnica ao desenvolvimento de projetos com vistas à obtenção de crédito. Não fazia parte do escopo original do órgão o fomento à criação de novas empresas, que aconteceria a partir de 1985. Por enquanto, o principal objetivo do novo órgão era fortalecer as empresas já existentes, o que não era pouca coisa.

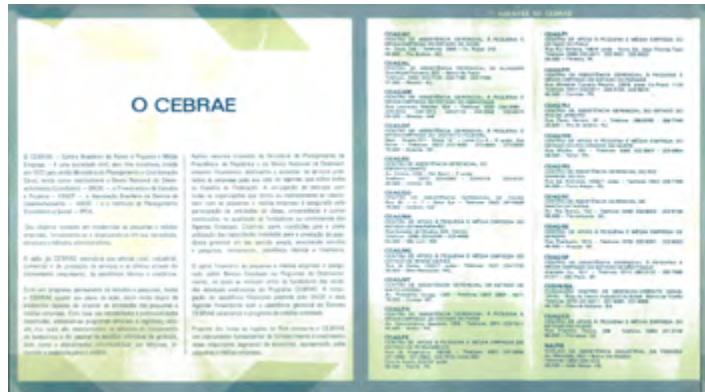
De fato, o nome era extenso; o plano de trabalho ambicioso; mas a estrutura, no final das contas, resultou bastante modesta. Quando surgiu, o Cebrae estava circunscrito a uma pequena sala onde trabalhavam os quatro primeiros funcionários: o diretor-executivo, Corrêa do Lago, a secretária, um contínuo e um técnico.

A nova entidade enfrentou resistência dos técnicos da Sudene, que não queriam que os NAEs (Núcleo de Apoio ao Empreendedor), criados pela superintendência em todas as capitais do Nordeste, fossem encampados pelo Cebrae, que queria transformá-los em Ceags, como nos demais Estados que já se encontravam sob sua jurisdição.

Edifício que abrigou a antiga sede do Cebrae, no Rio de Janeiro. No início do século XX foi a sede da Associação Comercial do Rio de Janeiro (Acervo Sebrae)



Fôlder de divulgação do Sistema Cebrae, informando todos os agentes existentes no Brasil, no final da década de 1970 (Acervo Sebrae)



Ao longo do período inicial de formação do Cebrae, foi necessário também realizar costuras internas junto à administração federal no sentido de formar alianças e parcerias com fundos de apoio aos empresários já instituídos, como o Fipeme e o Funtec (Fundo de Desenvolvimento Técnico-Científico, futuramente absorvido pela Finep, fundação de fomento à pesquisa vinculada ao Ministério da Ciência e Tecnologia). Afora todos esses arranjos institucionais, era necessário criar e formar uma rede de agentes e consultores que pudesse oferecer serviços de gestão e apoio de forma descentralizada.

A expansão do Cebrae pelo país

O modelo adotado pelo BNDE para tocar a ação do Cebrae também implicava aplicar um conceito ainda embrionário de coparticipação entre entes governamentais e a iniciativa privada, em uma época na qual não se falava ainda em Parceria Público-Privada (PPP). A coparticipação era necessária porque não havia custeio integral das operações dos Ceags nos Estados; o limite estabelecido era 60% do orçamento.

Para montar uma estrutura capilarizada por todo o país, outras instâncias de governo com funções semelhantes também foram integradas ao órgão nascido de uma costela do BNDE, como o Instituto Brasileiro de Assistência Gerencial de Santa Catarina

(Ibagesc), o Conselho de Economia e Desenvolvimento Industrial (Cedin-BA), o Instituto de Desenvolvimento Econômico Gerencial (Ideg-RJ), o Instituto Paranaense de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa (Ipag), o Instituto de Desenvolvimento Educacional e Industrial do Espírito Santo (Ideies) e o Ceag-MG. Todos esses agentes estaduais passaram a se chamar Centro de Assistência Gerencial (Ceag), e se tornariam os braços regionais do Cebrae. Esses órgãos já estavam implantados em todos os Estados do Nordeste e, por meio de convênios com universidades federais, federações de indústrias, bancos, companhias estaduais, secretarias de indústria e comércio, prestavam diversos tipos de assistência técnica às empresas. Eram projetos para obtenção de financiamento e incentivos fiscais, treinamento de recursos humanos, elaboração de estudos específicos e pesquisas setoriais. Mas cada unidade seguia sua própria metodologia, atuando separadamente, com estratégicas específicas. A falta de uniformidade nas ações e o uso de diferentes metodologias foram os primeiros desafios que precisaram ser vencidos pelo novo órgão.

Dois anos após sua fundação, eram sete os funcionários que trabalhavam no Cebrae. Pareceria um crescimento modesto para tamanha missão, mas, àquela altura dos acontecimentos, outros 223 funcionários cedidos de outras empresas estatais ou deslocados de ministérios

trabalhavam em duas dezenas de instituições vinculadas, entre NAEs, Ipags e Ceags. De um deles, o Ceag-MG, viria Valternômen Coelho dos Santos, que em 1975 assumiu a presidência do Cebrae com a missão de expandir a oferta de assistência gerencial, agora que quase todos os Estados e Territórios contavam com escritórios regionais.

Por estatuto, os dois objetivos prioritários do Cebrae eram: dar assistência às pequenas e médias empresas em diversos aspectos e, não menos importante, implantar esse sistema nacionalmente. Para isso, era imprescindível a formação de consultores qualificados, em quantidade e qualidade suficientes para assessorar os pequenos empresários em suas próprias regiões. O caminho encontrado foi investir em formações com o apoio de universidades como a Unicamp (Universidade Estadual de Campinas), que realizou formações na área industrial em parceria com a Universidade de Delft, na Holanda, ou a USP (Universidade de São Paulo), que com apoio do Instituto Gastão Vidigal, ligado à Associação Comercial de São Paulo, capacitou consultores na área de comércio. Até o final da década de 1970, seriam formados cerca de 1.200 consultores em programas focados em tecnologia, crédito e mercado.

A expansão para outras áreas

O II Plano Nacional de Desenvolvimento (1975-1979), instituído durante o governo do general Ernesto Geisel,

previa um maciço investimento estatal com a finalidade de estimular a produção de insumos básicos e bens de capital, além de diminuir a dependência brasileira de petróleo. A produção nacional representava apenas 20% do consumo interno e, ao fim da década, o preço estava novamente nas alturas pela alta provocada pelo segundo Choque do Petróleo.

Para combater a dependência do petróleo importado, as alternativas propostas, além de ampliar a prospecção em solo brasileiro por meio da Petrobras, vinham da pesquisa de fontes alternativas e renováveis. Em seu primeiro ano de vigência, o II PND criou o Proálcool, programa de incentivo ao desenvolvimento de motores movidos a etanol produzido a partir da cana-de-açúcar. Em cinco anos, os primeiros veículos movidos a álcool transitavam pelo país. O plano também olhou para o Cebrae, com o objetivo de unificar seu sistema de atuação e ampliá-lo para as áreas de exportação e dos agronegócios, além da indústria, do comércio e do setor de serviços, o que ajudaria a consolidar nacionalmente a instituição; no entanto, a área de agronegócios só seria devidamente instaurada na instituição nos anos 1990.

O passo seguinte no fortalecimento do Cebrae, visto agora como estratégico pelo governo, se daria com a criação do Promicro em 1977. Esta era uma linha de financiamento voltada às microempresas que, pela

primeira vez, ganhavam esse nome, diferenciando-se das demais iniciativas de portes maiores. O Programa Nacional de Apoio à Microempresa significava, na prática, o primeiro passo rumo à consolidação do segundo grande objetivo do Cebrae, a implantação de um sistema nacional capaz de proteger os menores empresários de cada setor, levando-os, por meio de ações programadas de crédito orientado (ou seja, financiamento com orientação gerencial) a alcançar novos patamares de produtividade. Eram oferecidos cursos nas áreas de finanças, mercado, produção e pessoal.

As primeiras feiras

O Promicro encontraria gente ávida por conhecimento e ação. Entre 1977, ano em que foi solenemente anunciado pelo Ministro do Planejamento Reis Velloso (que permaneceria uma década à frente da pasta), e 1983, cerca de 25 mil empresas seriam atendidas pelo programa. Essas iniciativas, dos mais diversos setores, tinham em comum apenas a pequena quantidade de funcionários e a onipresença de seu dono em todas as etapas. Eram visitadas por consultores, que faziam um diagnóstico *in loco*, sempre que possível. Quando não, a própria empresa era estimulada a fazer um autodiagnóstico, e seus donos participavam de cursos noturnos, que os capacitavam a adotar práticas gerenciais mais eficientes.



*Ceag-ES divulga o Promicro
(Acervo Sebrae-ES) e fôlder de
divulgação do Promicro, década de 1980
(Acervo Sebrae)*



Naquele mesmo ano de 1977, os pequenos negócios rurais, responsáveis por boa parte da comida produzida e consumida no país, também ganhariam dois programas equivalentes: o Pronagro (Programa Nacional de Apoio à Empresa Rural), que visava atender pequenas agroindústrias e cooperativas de produção e comercialização de produtos agrícolas, e o Propec (Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Pecuária), criado para melhorar a produtividade e estimular a formação de cooperativas de produtores. No início dos anos 1980, o Cebræ passaria a ser o executor desses dois programas.

Chapéu mais largo

A década de 1980 encontraria o Cebræ já consolidado. Mais do que isso, os empresários passaram a enxergar no centro um apoio de fato às suas reivindicações junto ao governo federal. Em menos de uma década, alcançava todas as unidades da Federação, gerenciava sua própria linha de crédito a partir de um convênio entre a Sepan (Secretaria de Planejamento da Presidência) e alguns bancos estaduais, além de cuidar de diversos programas de apoio às micro e pequenas empresas.

No início dos anos 1980 surgiriam novas responsabilidades. Uma delas era pavimentar o caminho para as exportações por meio do Pronaex (Programa Nacional de Apoio à Pequena e Média Empresa

Exportadora), que propiciou a formação de mais de 50 consórcios envolvendo a participação de cerca de 500 empresas que, pela primeira vez, vendiam seus produtos para outros países e mercados.

Também é do começo dessa década o Pronac (Programa Nacional de Serviços à Pequena e Média Empresa), voltado à modernização das empresas comerciais. Com foco nos processos administrativo-gerenciais, envolvendo capacitação em métodos de gestão e de controle, inovação tecnológica e qualificação técnica, o programa incluía uma grande novidade à época: o processamento de dados. As primeiras ações do Proene (Programa Nacional de Conservação e Substituição de Energia), também assumido pelo Cebrae com o objetivo de melhorar a competitividade industrial por meio da racionalização do uso da energia, também ficaram sob o chapéu do Cebrae, já bastante alargado àquela altura.

O Programa Bolsa de Negócios, criado em 1981 para fazer uma ponte entre as pequenas empresas e seus fornecedores, além de associações de classe e instituições de pesquisa, também desempenharia um importante papel de apoio ao promover salões e feiras no Brasil e no Exterior. Tanto que mereceria naquele ano o Prêmio Mérito de Marketing, concedido pela Associação Brasileira de Marketing.

A atuação internacional do Cebrae, iniciada com a Bolsa de Negócios e o Pronaex, se intensificaria ao longo da década com convênios e parcerias firmados com a Organização das Nações Unidas para o Desenvolvimento Industrial (Unido), a Associação Latino-Americana de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (Alide), a francesa Agência de Promoção Internacional de Pequenas e Médias Empresas (API-PME) e o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação de Portugal (Iapmei). Essas parcerias traziam novas práticas, métodos inovadores, outros olhares que diferentes contextos econômicos, culturais e sociais produziam a partir da observação atenta dos desafios vividos pelos pequenos empreendedores.

Por meio de convênios assinados com a Finep e o CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), o Cebrae também deu início a um programa de atualização em tecnologia. O Patme (Programa de Apoio Tecnológico às Micro e Pequenas Empresas) articulava vários centros de pesquisa universitários às empresas nacionais de pequeno porte. Entre 1982 e 1989, prestou consultoria a cerca de 4 mil empresas, que se renovaram tecnologicamente.

Outra importante ação nos anos 1980 aconteceria na zona rural, com o Progerar (Programa de Geração de Emprego e Renda para Pequenas Agroindústrias do Brasil), que, mediante a transferência de tecnologia e



Primeira reunião na sede da Associação de Produtores Rurais de Nova Califórnia, em Rondônia, para divulgação do Progerar (Acervo Sebrae)

incentivo às formas de associativismo e cooperativismo de pequenas agroindústrias, fortaleceria centenas de comunidades rurais no interior do país.

Com os primeiros cursos realizados para microempresários, a realização das primeiras feiras de negócios foi uma decorrência natural. A primeira criada no país surgiu de um grupo de empresários cariocas reunido em torno de um curso do Sebrae na cidade de Volta Redonda, em 1985, e se chamou Femicro (Feira da Microempresa). Esta pode ser considerada a primeira ação de mercado apoiada pela entidade, que até então se dedicava apenas à educação, consultoria e estudos.

O envolvimento com a realidade do campo e as necessidades dos produtores rurais também provocaria a criação de outra frente de ação: a criação de programas de desenvolvimento regional, com investimento em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem o trabalho dos governos estaduais e consórcios de municípios. Ou seja, formava-se uma rede protetora que, aos poucos, abarcava diferentes aspectos econômicos relacionados aos pequenos negócios.

Entre 1982 e 85, o Cebrae firmou parcerias importantes com reconhecidas instituições tecnológicas do país, como o Instituto de Tecnologia de Alimentos (Ital), para atender às demandas por qualificação no setor de alimentos, o Centro de Tecnologia da Indústria Química e Têxtil do

Senai (CETIQT), o Centro de Tecnologia Mineral (Cetem) e o Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), estes últimos para qualificarem o material usado pelas indústrias têxteis, da construção civil e moveleira. Os projetos eram encaminhados por diversas Secretarias de Indústria e Comércio dos Estados, com pedidos de apoio às empresas dos seus polos produtivos. O Cebrae buscava, a partir dessas demandas, os centros de tecnologia mais adequados para atender as empresas na adequação dos seus produtos.

Tempos difíceis: inflação e recessão

Se as frentes internas se multiplicavam, o cenário econômico tornava-se sombrio. Sufocado pelo endividamento externo e pela inflação que ameaçava escapar do controle, o governo do general João Baptista Figueiredo, último do ciclo militar, se viu obrigado a renegociar a dívida externa, assinando diversos acordos com o Fundo Monetário Internacional que exigiam uma forte contenção de custos.

Dessa forma, o ciclo de desenvolvimento iniciado na década anterior se esgotava, deixando o país no pior dos cenários econômicos: inflação elevada e recessão generalizada. Esse período também coincide com o fim do regime militar, derrotado por eleição indireta no Congresso Nacional em janeiro de 1985 pela “Nova República”, articulação política resultante das manifestações ocorridas no país a partir de 1983, que

passaram a exigir a realização de eleições para presidente e a redemocratização do país.

No apagar das luzes do regime militar, em novembro de 1984, o Cebrae seria transferido para o Ministério da Indústria e do Comércio, depois de uma curta temporada abrigado na Seplan (Secretaria de Planejamento da Presidência da República). No mesmo decreto, de nº 90.414, criou-se o Copeme (Conselho de Desenvolvimento da Micro, Pequena e Média Empresa) para gerenciar as políticas públicas para o setor. Com essa mudança, diversos programas já existentes na pasta que atendiam pequenas e médias empresas, como o PAExpo, de apoio à exportação de pequenas empresas, o Programa Mercúrio, de capacitação do comércio via rádio, e o Programa Adequação, de apoio a produtores rurais, passaram para a gestão do centro.

A eleição de Tancredo Neves e a posse de seu vice, José Sarney, marcariam a transição para o regime democrático, com a instalação da Assembleia Nacional Constituinte em 1987, responsável por escrever uma nova constituição condizente com a normalidade democrática agora vigente. A nova carta magna representava a oportunidade que muitos no Cebrae esperavam para consolidar definitivamente aquela segunda parte da missão da entidade definida em seus estatutos de fundação: criar as bases para uma política nacional permanente de proteção

aos micro e pequenos empresários. Esse também era o desejo de milhares (ou milhões) de pequenos empresários, muitos dos quais haviam iniciado um negócio depois de serem atingidos pelo desemprego que vigorou ao longo de toda a década de 1980.

0 começo da luta por menos impostos

Esse movimento de pequenos empresários e associações por um estatuto que oferecesse uma condição jurídica e tributária especial para as microempresas, facilitando a travessia do cipoal burocrático enfrentado por quem desejasse abrir seu próprio negócio, já havia esboçado suas principais teses em 1979. Naquele ano aconteceu o 1º Congresso Brasileiro da Pequena e Média Empresa, que reuniu cerca de 2 mil empresários no Parque Anhembi, em São Paulo. Organizado por associações ligadas ao comércio, indústria e agricultura de São Paulo, o congresso defendeu leis específicas e crédito subsidiado para que os pequenos negócios não naufragassem em um ambiente econômico dominado por gigantes estatais e oligopólios multinacionais. Acompanhando a mobilização da sociedade civil, que se articulava sob diversas formas de associações e iniciativas informais, os pequenos empresários voltariam a se reunir em 1980 e 1981, unificados agora sob a tese central da criação do Estatuto da Microempresa.

Em novembro de 1984, uma portaria assinada por Hélio Beltrão, Ministro da Desburocratização do último governo militar, criou o primeiro marco legal para microempresas no país, a Lei nº 7.256. Promulgada em janeiro do ano seguinte, a lei logo ganharia um nome, como costuma acontecer com as leis que são, de fato, importantes: Estatuto da Microempresa.

A nova lei assegurava uma série de benefícios e tratamentos diferenciados para o segmento nas áreas administrativa, tributária, previdenciária, trabalhista, creditícia e de desenvolvimento empresarial. Era o início do reconhecimento de uma velha dívida do país diante daqueles que, por conta e risco, se lançavam no pequeno empreendedorismo, mas eram tratados sob as mesmas condições que as grandes empresas.

Artigo 179: uma vitória

Sob o primeiro governo civil após a ditadura, em 1986 o Cebræ é transferido do Rio de Janeiro para Brasília. Pousou na Asa Norte, ocupando um prédio alugado entre as quadras 708 e 709. A saída seria salutar, pois a Capital Federal vivia dias de efervescência cívica por conta do trabalho da Assembleia Nacional Constituinte, que passava a debater em que moldes se criaria uma nova Constituição para um novo país. Estar próximo aos deputados constituintes seria providencial.

Em fevereiro daquele mesmo ano, o Plano Cruzado foi lançado. Seria a primeira de sucessivas iniciativas do governo federal voltadas ao controle da inflação. Não deu certo, nem os planos que se seguiram: Cruzado 2, Plano Bresser, Plano Verão. Todas as tentativas de debelar o flagelo econômico que sangrava as contas do país e tumultuava a vida tanto de trabalhadores quanto de seus patrões redundaram inúteis, e a inflação seguia descontrolada.

Se do ponto de vista econômico o país patinava, em termos sociais o que se via era uma ebulação de movimentos civis sem precedentes, que trouxeram à baila reivindicações e demandas represadas há décadas. Grupos de pressão foram criados para defender seus pontos de vista diante dos constituintes. Nesse momento, o empenho de diversos consultores do Cebrae, e também do aguerrido exército de pequenos empresários mobilizado a partir do encontro pioneiro em 1979, foi no sentido de que a Constituição consagrasse definitivamente o tratamento diferenciado e ampliasse o alcance do ainda modesto Estatuto da Microempresa em vigor.

O esforço junto aos constituintes, tanto do Cebrae quanto de associações comerciais e industriais que congregavam os interesses de micro e pequenos empresários, foi bem-sucedido. O resultado mais visível seria o Artigo 179 da Constituição Federal, que assegurava: "A União, os

Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei." Agora, o tratamento diferenciado aos pequenos que participavam do mesmo jogo dos grandes estava assegurado na lei maior do país. E diferenciar tributos e taxas era questão de vida ou morte, conforme revelou uma pesquisa sobre a taxa de mortalidade das empresas feita pelo Sebrae, por telex. Nessa sondagem pioneira, buscava-se entender o motivo de encerramento das microempresas. O quadro geral não resultou nada animador. Como já se desconfiava, eram pouquíssimas as microempresas que sobreviviam mais do que dois anos.

Pequenas empresas, grandes negócios

Com tanto trabalho a ser feito, o ano de 1988 foi pleno de iniciativas bem-sucedidas para o Cebrae, que como outros órgãos da administração federal buscava garantir seu espaço de atuação em um país que redefinia as regras do jogo diante do novo ordenamento político e jurídico. É desse ano o primeiro edital de incubadoras de empresas patrocinado pela instituição. A proposta era estimular a criação e o fortalecimento de empresas inovadoras, tanto de base tecnológica como de setores



Coleção de revistas Pequenas Empresas, Grandes Negócios, década de 1990, veiculada desde 1988 pela Editora Globo (Acervo Editora Globo)



tradicionais, em um ambiente controlado que permitisse o compartilhamento de recursos. Os empresários que participaram dessa ação contavam com o apoio de professores de centros universitários de pesquisa envolvidos com a incubadora.

Naquele mesmo ano de 1988, um programa de televisão chamado *Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, veiculado nas manhãs de domingo pela Rede Globo, levaria o nome do Cebrae a milhões de empreendedores que nem desconfiavam de sua existência. A iniciativa de comunicação, uma parceria da organização com a emissora, também geraria um filhote impresso, a revista do mesmo nome. Apelidada de *PEGN*, tornou-se a publicação até hoje mais identificada com o empreendedorismo na imprensa brasileira. O programa de televisão também se tornaria um importante canal de orientação aos pequenos empresários, tendo já 26 anos de existência ininterrupta.

O programa *Pequenas Empresas, Grandes Negócios* surgiu como uma ação do Cebrae, que contratou um espaço na grade da Rede Globo para a exibição de 13 programas sobre micro e pequenos empreendedores. Reuniões de pauta semanais realizadas entre técnicos da instituição e a equipe de reportagem definiam a estrutura do programa seguinte. Com uma proposta inovadora e centrada na divulgação de boas práticas, o programa caiu no gosto não apenas de empresários que se viam espelhados em

diversas situações ali exibidas, como por uma legião de potenciais empreendedores. Gente que, embalado por histórias reais de empreendedorismo que o programa veiculava, se deixava levar pelo sonho de ter um próprio negócio. Era este um segundo público-alvo do programa, que de tão bem-sucedido seria absorvido pela própria emissora, que viu ali um filão promissor e pouco explorado por aquela mídia. Depois do projeto-piloto, bancado pela própria instituição, o programa passou a contar com patrocinadores – o que vem acontecendo até hoje. Mas tudo partiu de uma iniciativa ousada da gestão do então presidente da organização, Paulo Lustosa. Os novos canais abertos na televisão e nas bancas de jornal voltados às pequenas empresas e seus grandes negócios mobilizariam muita gente e ajudariam a divulgar a “marca” Cebræ nacionalmente. Foi providencial, porque a instituição estava prestes a viver um pesadelo: a própria extinção.

Risco de extinção

Com boa visibilidade e uma atuação política que ganhava cada vez mais desenvoltura, o Cebræ chegou ao fim da tumultuada década de 1980 reconhecido como uma entidade valiosa para um setor da economia tão vasto quanto variado. E, até aquele momento, quase que completamente desassistido. Diante de um cenário de hiperinflação, que chegou a alcançar a estratosférica marca de 1.764% em 1989, último ano do governo de

José Sarney, a relevância alcançada pela instituição parecia indicar que seu lugar na máquina estatal estava assegurado.

É fato que alguns sinais preocupantes surgiram nesse período, como a queda progressiva do repasse de recursos da União e a edição da Medida Provisória nº 27, que em 1989 extinguiu o Copeme (Conselho de Desenvolvimento da Micro, Pequena e Média Empresa), justamente o órgão deliberativo criado para formular políticas públicas voltadas ao público-alvo do Cebræ.

Em março de 1990, o primeiro governante civil eleito por voto direto após a ditadura militar assumiu o poder assediado pela hiperinflação e com a promessa de debelá-la com um “tiro de prata”. Para isso, o recém-eleito presidente Fernando Collor de Mello apostou em um plano econômico heterodoxo, que incluiu confisco de ativos da população, o que resultaria em um brutal enxugamento do dinheiro circulante, junto a uma drástica redução no tamanho do Estado.

A Medida Provisória nº 151/1990 cuidou dessa parte, fundindo ou extinguindo diversos órgãos da Administração Pública Federal, dentre eles o Cebræ, que passaria a viver os piores dias de sua ainda curta existência. “Desvincule-se o Cebræ da Administração Pública”: esta frase fez encerrar a transferência de verba do Ministério da Indústria e Comércio para o Cebræ.

A MP provocou celeuma, especialmente a frase em relação ao Cebrae, que naquela altura da vida econômica do país acumulava um histórico de realizações considerável. E havia, também, a questão estratégica de proteger o setor que mais garantia empregos. Da celeuma nasceria uma intensa mobilização de funcionários e simpatizantes da causa dos micro e pequenos empresários junto ao Congresso Nacional, que resultou, inicialmente, na aprovação de uma emenda proposta pelo Senador Artur da Távola, do Rio de Janeiro, que criava uma contribuição social por parte das empresas destinada a fortalecer a micro e pequena iniciativa.

Foram quatro meses à míngua, com salários atrasados, manifestações em frente à Casa da Dinda (residência oficial da Presidência na gestão Collor) e intensas articulações políticas. A organização havia sido pega no contrapé, justamente no momento em que parecia pronta para alçar voos maiores. E o momento não parecia ser pior para o empresariado nacional, especialmente os de pequeno porte. Ao assumir o poder defendendo uma política alinhada ao pensamento neoliberal dominante naquele início de década de 1990, que defendia a diminuição do tamanho do Estado, o fim do protecionismo e a abertura comercial aos produtos importados, com redução radical das barreiras alfandegárias, o governo federal tornou-se, de um momento para o outro, de protetor do Cebrae em seu algoz.

Entre 1988 e 1990 o orçamento da entidade caiu quase 50%. O fim do Cebrae parecia inevitável na primeira quadra de 1990, quando muitos empresários se viram sem dinheiro sequer para pagar seus funcionários, por conta do confisco de ativos. Também assistiram ao anúncio da extinção do órgão criado para ajudá-los a sobreviver e ganhar competitividade – palavra que se tornaria uma espécie de mantra naquela década de profundas transformações. Cerca de 40% do quadro do Cebrae Nacional, nessa época em torno de 110 profissionais, foi demitido. Os que ficaram se articularam e saíram em defesa da instituição com uma estratégia bem definida, que mostraria os resultados concretos no trabalho com as pequenas empresas e procuraria os aliados onde eles estivessem.

A vinculação ao Sistema S

Entre a Medida Provisória nº 151/1990, que desvinculou o Cebrae da administração pública, e sua iminente morte por asfixia financeira, houve, então, um intenso trabalho de reengenharia institucional que redundaria, um mês depois, na Lei nº 8.029, que autorizava o antigo Cebrae a se transformar em um Serviço Social Autônomo. Era uma concepção original no país: criou-se com a lei um modelo tripartite de gestão para o novo Serviço Social, formado pelo governo federal, por algumas instituições de apoio e pelo setor empresarial.

No novo desenho proposto, a presidência do conselho seria sempre de uma entidade empresarial. Outra mudança era a troca da letra “C” pela letra “S”. Assim, o que antes era Centro de Assistência Gerencial se transformava em Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Mais do que uma simples alteração na nomenclatura, agora o Sebrae se integrava ao chamado “Sistema S”, mantido desde a década de 1940 pelo empresariado nacional a partir de contribuições sobre o faturamento. Para bancar o novo integrante, estabeleceu-se que os recursos viriam de uma alíquota de 0,3% sobre as remunerações pagas pelas empresas contribuintes do Sesi/Senai e do Sesc/Senac aos seus empregados. A ideia por trás desse modelo de governança era que o Sebrae não ‘tivesse um dono’, dada a sua natureza; ou seja, suas ações estariam vinculadas e se interpenetrariam às já feitas por outros serviços sociais instituídos, como os ligados ao comércio (Sesc e Senac) e à indústria (Sesi e Senai). Atualmente, integram o Sistema S nove instituições, com a criação, ao longo da década de 1990, dos serviços vinculados aos agronegócios (Senar), aos transportes (Sest e Senat) e às cooperativas (Sescoop).

O Conselho Deliberativo do novo Sebrae passaria a contar com 13 representantes, passando a abrigar as principais organizações do setor produtivo nacional, como Confederação Nacional da Indústria (CNI), Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB) e Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil

(CNA). Foram preservadas algumas cadeiras dos tempos de implantação do Cebrae, como a do representante da Financiadora de Estudos e Projetos, ligada ao Ministério da Ciência e Tecnologia (Finep) e dos bancos estatais: Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal e BNDES, o banco de investimentos federal que desde 1982 também tinha um “S” no nome, mas significando social, não serviço.

Com o Decreto nº 99.570, publicado no dia 9 de outubro de 1990, o Sebrae tomaria para si o engajado corpo de funcionários do Cebrae (e de antigos NAEs, Ceags etc.), passando a levar adiante a luta iniciada há 18 anos. Contava também com um novo presidente, Carlos Augusto Baião, e Guilherme Afif Domingos à frente do Conselho Deliberativo. Livre da extinção, era hora de arregaçar as mangas e voltar ao trabalho.

Pronto-socorro empresarial

Com a questão orçamentária solucionada, a sobrevivência do Sebrae estava garantida. Mas o mesmo não se poderia dizer dos pequenos negócios no país. O ambiente econômico tornava-se cada vez mais sombrio. Para impedir o aumento de preços, que poderia elevar a inflação, o governo federal patrocinava uma abertura econômica que pegou a maioria dos empresários despreparados para enfrentar a concorrência. Era preciso rever conceitos de gestão, partir em busca da melhoria

da qualidade para se contrapor à avalanche de produtos importados que inundavam as prateleiras de lojas e supermercados do país.

O caminho para reconquistar os mercados perdidos para os importados passava pela capacitação dos micro e pequenos empresários. Uma tarefa que não seria fácil, nem breve. O ambiente era adverso aos pequenos negócios, que passavam a enfrentar uma concorrência globalizada devido à rápida abertura do país ao mercado internacional. Contando com uma base tecnológica bastante precária e baixos padrões de produtividade, dentro de condições de mercado muito subsidiadas, diversos nichos de mercado se viram subitamente acossados por produtos vindos da China, dos Estados Unidos ou da indústria europeia.

Uma das primeiras iniciativas do novo Sebrae foi identificar com mais precisão quem eram os micro e pequenos empresários do país e, principalmente, quais eram suas práticas gerenciais. O resultado da pesquisa mostrou que menos de 30% dos entrevistados praticavam procedimentos técnico-operacionais que pudessem ser qualificados como modernos. No caminho rumo à competitividade dos pequenos negócios faltavam formação e informação, e sobrava improviso.

A organização renovada procurava atrair o seu público com novas estratégias, como o Balcão Sebrae, que passou

a oferecer um atendimento personalizado ao empresário que buscasse consultoria nos segmentos financeiro, de marketing e vendas, recursos humanos e administração geral. Outra iniciativa importante foi o Programa Sebrae de Qualidade Total para as Micro e Pequenas Empresas. Por meio dele, muitas empresas conseguiram obter certificações com validade internacional, abrindo caminho para a exportação. A articulação com universidades e centros tecnológicos de pesquisa permitiu que, por meio de editais, o Sebrae passasse a financiar incubadoras de empresas em diversas regiões.

Também foi criado, em 1992, o Sebraetec, outra iniciativa de modernização tecnológica, culminando um momento que se poderia chamar de reinvenção do Sebrae. É quando se firma a percepção, entre os próprios integrantes da organização, de que o destino desta seria tornar-se uma entidade de desenvolvimento econômico. Mas, para isso, o Sebrae precisaria atuar em uma escala maior. É desse período a meta de sair de milhares para milhões de atendidos. Crescer sem deixar de olhar o específico, o regional, o pequeno, o micro: este era o desafio no início da década. Devido às grandes dimensões do país, as soluções para o empresariado do Acre poderiam não ser válidas para o Rio Grande do Sul. Mas instrumentos como o Sebraetec foram criados para servir tanto ao empreendedor do Rio Grande do Sul quanto do Acre, porque atuavam com instituições

*Balcão Sebrae, década de 1990
(Acervo Sebrae)*



*Balcão Sebrae no bairro Mercês,
na cidade de Salvador, década
de 1990 (Acervo Sebrae-BA)*



*Sebraetec: a micro e pequena
empresa com tecnologia
(Acervo Sebrae)*



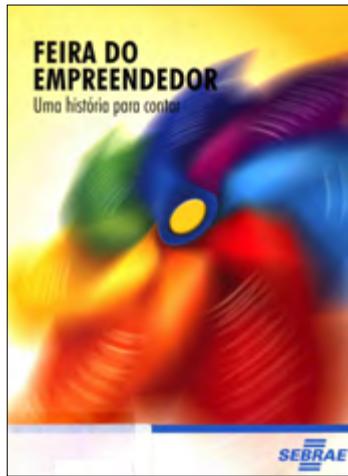
de pesquisa que conheciam a realidade de cada local. Onde essas instituições escasseavam, havia sempre a possibilidade de se deslocar um especialista para um trabalho específico. Outra ação de destaque em 1992 foi a realização da primeira Feira do Empreendedor, depois de ter apoiado a realização de diversas feiras setoriais, como Fenac, Fenit, Francal etc.

A ONU e o empreendedorismo

Mas o que faz de alguém um empreendedor? Existem características da personalidade daqueles que se lançam a criar um negócio próprio, com pouco ou nenhum capital, que poderiam ser aprimoradas, de modo a verter essa aprendizagem na melhoria da competitividade da empresa? Desde a década de 1960, a Organização das Nações Unidas se debruçava sobre essas questões. Algumas pesquisas da organização internacional apontavam para o papel decisivo da atitude comportamental do pequeno empreendedor no sucesso ou fracasso de um negócio. A partir da identificação de dez atitudes consideradas vitais para um novo negócio dar certo, a ONU desenvolveria um curso intensivo de educação empreendedora, que alavancaria uma miríade de pequenos negócios em 34 países. No Brasil, ele ganhou o nome de Empretec e um representante exclusivo: o Sebrae.

O Empretec é, literalmente, um mergulho de formação empresarial teórica e prática. No início de sua aplicação,

*Feira do Empreendedor,
Uma História para Contar
(Acervo Sebrae) e Sebrae-BA,
vencedor do concurso de melhor
feira do empreendedor, em
2009 (Acervo Sebrae-BA)*



*Feira do Empreendedor
realizada pelo Sebrae-AC
(Acervo Sebrae-AC)*



em 1993, eram nove dias consecutivos, atualmente concentrados em seis encontros consecutivos de intensas descobertas para quem se dispõe a passar pela formação. São 60 horas de palestras, vídeos, dinâmicas individuais e em grupo, nas quais os participantes são orientados a identificar oportunidades, entender seu comportamento ao assumir riscos calculados, avaliar a robustez do seu planejamento e sua capacidade para a solução de problemas, entre outros tópicos. O empreendedor também é estimulado a identificar oportunidades empresariais, a entender o comportamento de público e a própria atitude empreendedora, a treinar funcionários em determinadas situações do cotidiano da empresa e estabelecer metas e planos de médio e longo prazos para o negócio. Durante seis dias, os participantes aprendem também a trabalhar com técnicas modernas de gestão e a fazer avaliações sistemáticas do planejamento da empresa.

O Empretec fez a fama do Sebrae. Pesquisas de satisfação feitas pela organização apontam um alto grau de satisfação. De uma amostra de 1.871 empresários, mais de 90% dos entrevistados confirmaram o aumento dos lucros após a conclusão do seminário e a aplicação imediata de mudanças em seus produtos e serviços com base nos conhecimentos adquiridos. Se antes do Empretec apenas 7% dos empresários se sentiam capazes de escrever um Plano de Negócios, depois de passarem pelo curso 31% afirmavam que passaram a fazê-lo. E um



Primeira equipe de gestores do Empretec no Sebrae Nacional.

*Da esquerda para a direita,
Pedro Paulo Medeiros Beck,
Edlamar Aparecida da Silva e
Silmar Pereira Rodrigues
(Acervo Sebrae)*

Identidade visual do Empretec, criada na década de 1980 (Acervo Sebrae)



bom planejamento pode ser o primeiro passo para uma iniciativa deslanchar – foi o que centenas de empresários começaram a descobrir; e a divulgar entre seus pares. De centenas, eles se tornariam milhares: em 22 anos de aplicação da metodologia no Brasil, 215 mil empresários já passaram pelo Empretec.

A questão do acesso ao crédito, vital naquele momento de abertura econômica, seria equacionada com a criação do Fampe (Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa), que garantia até 50% dos empréstimos bancários contratados por pequenas empresas. Pela primeira vez na história do país, as MPEs tinham tratamento diferenciado em relação ao crédito bancário, e aproveitaram bem a janela de oportunidade: em menos de três anos, o Fampe viabilizou 8,6 mil operações de financiamento.

A luta pela simplificação

Sob o governo Itamar Franco, tendo como Ministro da Fazenda o futuro presidente Fernando Henrique Cardoso, o país finalmente conseguiu interromper o ciclo inflacionário com o lançamento de uma nova moeda, o real, e uma bem planejada operação de desmonte da inflação inercial mediante a adoção de uma unidade de transição, a URV. Sem a inflação corroendo contas, metas e cálculos, a vida de trabalhadores e empresários se tornaria mais possível de ser planejada.

Inflação sob controle, o passo seguinte foi a busca pela

*Fôlder de divulgação do Fampe
(Acervo Sebrae)*



O diretor-presidente do Sebrae, Mauro Durante, o secretário da Receita Federal, Everardo Maciel, e o presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae, Guilherme Afif Domingos, durante a reunião de criação do Simples Nacional (Acervo Sebrae)



simplificação, que se daria em 1996 com a criação do Simples (Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte), que, além de desonerar a folha de salários de tributos trabalhistas, unificou o pagamento de seis impostos: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRJP), PIS/Pasep, Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Cofins, IPI e contribuições para a seguridade social. Uma enxugada e tanto. A luta pela criação do Simples teve uma participação ativa do Sebrae, especialmente por meio da Presidência do Conselho Deliberativo. Sendo político e também empresário, Afif Domingos articulou junto ao governo, parlamentares e instituições empresariais para viabilizar o novo imposto e superar as resistências com possíveis perdas de arrecadação.

Naqueles meados da década de 1990, entre os temas que mais interessavam consultores e empresários estavam a sustentabilidade e a gestão ambiental dos pequenos negócios. Muitas empresas se viam pressionadas por seus fornecedores e clientes, principalmente se eram exportadoras, a aderirem às normas de certificação ambiental ISO 14.000. Diante do desafio de não permitir que as empresas perdessem mercados recém-conquistados, o Sebrae Nacional criou um Programa de Gestão Ambiental que viria a ser o primeiro grande esforço de difusão das normas ambientais no país. Para atingir um grande público, o programa foi formatado

para sair em fascículos encartados no jornal *Gazeta Mercantil*, que ensinavam ao pequeno empresário o passo a passo para implantar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA). O programa teve apoio da Unesco e do governo federal, que passava a ver no Sebrae a instituição ideal para atuar como parceira nas políticas públicas que começavam a ser desenhadas para os micro e pequenos negócios no país.



ACERVO DE VICTOR HUGO

SUSTENTABILIDADE

Despertar para a sustentabilidade

Tomar sua Pousada Caraguatá uma referência nacional em sustentabilidade no setor de turismo não era exatamente o projeto do argentino Victor Hugo Martirena quando decidiu abrir um negócio na Ilha do Mel (PR) com os dois filhos do seu primeiro casamento. Na verdade, sequer montar uma pousada estava nos seus planos quando decidiu matar as saudades da ilha onde chegou a ter uma casa de veraneio nos tempos em que trabalhava em Curitiba como supervisor de obras de uma grande rede de supermercados. O projeto era apenas ficar próximo dos filhos, dos quais havia se distanciado. Mas o entusiasmo com que um deles, que o acompanhava na viagem sentimental à ilha, respondeu à sugestão de um velho amigo de Victor para que ele largasse tudo e montasse uma pousada na ilha, motivou-o o sair de sua zona de conforto.

Se estava acostumado a gerenciar grandes obras, para construir sua pousada na Ilha do Mel o quase-engenheiro, que precisou fugir de seu país durante a ditadura militar sem terminar a faculdade, passou a prestar muita atenção aos detalhes. E nisso o Sebrae seria fundamental.

Primeiramente para orientá-lo, por meio do curso Bem Receber, sobre as normas brasileiras de hospedagem. Nesse curso, ele se recorda, foi a primeira vez em que ouviu falar de sistemas de gestão de sustentabilidade. Com pouca água potável e nenhum sistema de esgotos, a Ilha do Mel se apresentava como um território cheio de desafios para quem quisesse ter um negócio que pudesse se dizer sustentável.

Os desafios foram vencidos com criatividade. Além de um eficiente sistema de captação da água da chuva que reduziu em 35% o consumo da pousada, o esgoto é tratado no próprio local, em um serviço monitorado permanentemente pela Universidade Federal do Paraná. Todos os resíduos sólidos são separados para reciclagem ou descarte adequado e a roupa de cama e banho é levada para ser lavada no continente. Mais caro para a pousada, mas mais econômico para a ilha.

No final das contas, esse cuidado ambiental trouxe vantagens competitivas, como o fato da Pousada Caraguatá ter se tornado a mais procurada na Praia de Encantadas, por um público que valoriza esse cuidado com o meio ambiente. Mas Victor Hugo não se esquece de que foi em um curso do Sebrae que ele percebeu, pela primeira vez, como a forma como ele cuidava do seu negócio estava tão intimamente ligada aos valores que ele praticava, como empresário e cidadão.



ACERVO DE VICTOR HUGO

A visão de uma cadeia de valor

Uma das novas frentes nas quais governo federal e Sebrae trabalhariam juntos seria na zona rural, com o lançamento, em 1996, do Programa Nacional de Desenvolvimento da Agricultura Familiar (Pronaf). Vendo na iniciativa o nascimento de uma agenda de capacitação e assistência ao setor agropecuário, a instituição criaria sua Gerência de Desenvolvimento do Agronegócio, institucionalizando uma atuação que já acontecia em algumas regiões do país sob forma de orientação a pequenos produtores rurais. A decisão de ter um núcleo exclusivo para apoiar os pequenos negócios no campo ajudaria a fortalecer o nascente Pronaf, que tinha como principais aliados o Sebrae e a empresa de pesquisa agropecuária estatal Embrapa. Esta ensinava como plantar ou cuidar da criação com mais produtividade; aquele, como administrar o negócio, de forma a aumentar a competitividade dos produtores rurais e, consequentemente, a renda da família.

A criação de uma gerência específica para cuidar da produção agropecuária nascia da percepção de que, para além de consultorias individualizadas, havia muitas vezes a necessidade de promover o desenvolvimento integrado de toda a região, de modo que se criasse um ambiente favorável ao crescimento das microempresas.

Uma das primeiras iniciativas no sentido de criar arranjos produtivos locais aconteceu por demanda da Companhia Paranaense de Energia (Copel), que necessitava oferecer às cidades do entorno da Usina Hidrelétrica de Salto Caxias, construída entre 1995 e 1999 no trecho final do Rio Iguaçu, alternativas ao impacto ambiental e social provocado pela obra. Foram nove municípios que integraram o pioneiro Pró-Caxias (Programa de Desenvolvimento dos Municípios de Entorno do Lago de Salto Caxias), uma iniciativa que consumiu seis meses de trabalho intenso, com negociações entre as partes envolvidas. Havia um ambiente conflagrado, com manifestações na cidade contrárias à usina, empresários que fechavam a obra e não deixavam ninguém entrar porque queriam indenizações e um ambiente de incerteza. Atuando junto aos empresários locais e às comunidades, o Sebrae aproveitou os recursos injetados pela empresa de energia para capacitar donos de micro e pequenos negócios a se transformarem, de críticos, em parceiros comerciais da iniciativa. Contemplando um planejamento de três anos, o Pró-Caxias criou a base experimental para que, em breve, outros arranjos produtivos locais se articulassem. Em 1994, tal se sucedeu com as olarias de cerâmica vermelha do oeste de Santa Catarina, que viviam um processo de sucateamento. O trabalho de qualificação reverteu o quadro, a ponto de atualmente a região contar com cinco fábricas de cerâmicas certificadas pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro).

Nessa mesma linha de atuação, em 1998 o escritório regional de Santa Catarina trouxe da Alemanha uma metodologia alemã para aplicar no país, o Projeto Empreender, que tinha o objetivo de organizar núcleos setoriais com empresas que atuavam no mesmo segmento. As empresas eram organizadas em núcleos setoriais, e fazia-se um plano de trabalho para investimento em tecnologia e qualificação. Em pouco tempo, o Empreender já era aplicado em 37 cidades de Santa Catarina e do Paraná. Uma parceria posterior do Sebrae Nacional com a Confederação das Ações Comerciais do Brasil disseminaria a metodologia pelo Brasil.

Empresas fortes, mesmo pequenas

Ações como o Pronaf, certificações ambientais como a ISO 14.000, publicações atualizadas e um novo regime tributário possibilitavam, pela primeira vez na história do país, que os micro e pequenos produtores do campo e da cidade tivessem melhores condições de sobrevivência. Assim, se na década de 1980, nos tempos em que o Sebrae lutava para dar alguma atenção à pauta do empreendedorismo, oito em cada dez empresas morriam antes de completar um ano de vida, o panorama mudaria radicalmente. Em 2011, por exemplo, a publicação Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil, produzida pelo próprio Sebrae a partir de dados da Receita Federal de 2005 e 2006, concluiu que a taxa de sobrevivência das

empresas havia sido de 71,9% para as criadas em 2005, e de 73,1% para as fundadas no ano seguinte.

Em três décadas, o país havia aprendido a tratar melhor seus pequenos produtores, que passaram a encontrar aqui condições muitas vezes mais favoráveis que a de outros países desenvolvidos. Na Holanda, para efeito de comparação (relativa, pois as taxas calculadas pela OCDE consideram apenas empresas com empregados), apenas 50% das iniciativas empresariais sobrevivem após um ano de criação. Na Itália, um país bastante conhecido pela força dos micro e pequenos produtores, 68% passam pelo decisivo teste do primeiro ano de sobrevivência.

O passo seguinte rumo à desburocratização iniciada em 1984, quando o país era tão burocratizado que precisou criar um ministério para enfrentar o problema, se daria no início do segundo mandato do presidente Fernando Henrique Cardoso, em 1999, com a aprovação de um novo Estatuto das Micro e Pequenas Empresas. Sancionado após cinco anos de debates no Congresso Nacional, ele continuou a trilha da simplificação tributária, fazendo com que mais empresas entrassem na legalidade.

No mesmo ato de promulgação do novo Estatuto, que ampliava as especificidades do tratamento dado às micro e pequenas iniciativas de negócios, o governo federal lançou o Programa Brasil Empreendedor, amparado pelo suporte financeiro dos bancos estatais. O objetivo era

fortalecer as empresas de micro, pequeno e médio portes por meio da capacitação para o crédito, além de criar a possibilidade de renegociação das dívidas inscritas no Cadastro de Inadimplentes do Governo Federal (Cadin) e ampliar o acesso ao acompanhamento e assessoria técnica. A participação do Sebrae no programa se deu no treinamento de empreendedores e dos colaboradores que atuariam como instrutores e agentes empresariais.

O desafio do crédito

Mas o Programa Brasil Empreendedor esbarrou na questão de acesso ao crédito. A dificuldade dos produtores em obter o crédito disponibilizado pelo programa acendeu uma luz vermelha, em 2000. O presidente do Sebrae nesta época, Sérgio Moreira, resolveu discutir mais a fundo a questão do crédito enquanto política pública. A instituição trouxe economistas para debater a questão, como André Urani [professor do Instituto de Economia da UFRJ, já falecido], José Roberto Mendonça de Barros [professor da Faculdade de Economia da USP], e Gustavo Loyola [à época vice-presidente do Banco Central]. Em 2002, surgiu a primeira ação concreta desse movimento de ampliar o acesso ao crédito por parte das micro e pequenas empresas (MPE): a autorização do Banco Central para a constituição de cooperativas de crédito de micro e pequenas empresas. Para isso, o Sebrae levou alguns diretores do Banco Central para conhecerem uma

experiência cooperativa do Paraná. Melhorar o acesso ao crédito era o primeiro passo para que o setor público começasse a comprar mais das pequenas empresas. Mas para se chegar a isso, mais burocracia precisaria ser vencida.

Educação empreendedora

Gozando de estabilidade econômica e com a inflação finalmente domada, o Brasil do novo milênio deixava para trás as duas “décadas perdidas” e passava a experimentar um ciclo de crescimento sustentado. Com o fortalecimento gradual das empresas, novos mercados se abriam em outras regiões do mundo, indicando ser aquele um bom momento para conquistar consumidores além das fronteiras.

Buscando adequar as potenciais empresas exportadoras aos padrões internacionais, o Sebrae lançou, em 2000, o Programa de Apoio Tecnológico à Empresa Exportadora (Progex), inspirado em uma parceria bem-sucedida feita em 1999 pelo Sebrae-SP com o Instituto de Pesquisas Tecnológicas de São Paulo (IPT), um órgão de aferição e normatização técnica do governo estadual, com mais de um século de existência. O programa passou a ser oferecido em âmbito nacional, numa parceria entre Sebrae, Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, entre outros entes governamentais.



Premiação do Desafio Sebrae
(Acervo Sebrae)

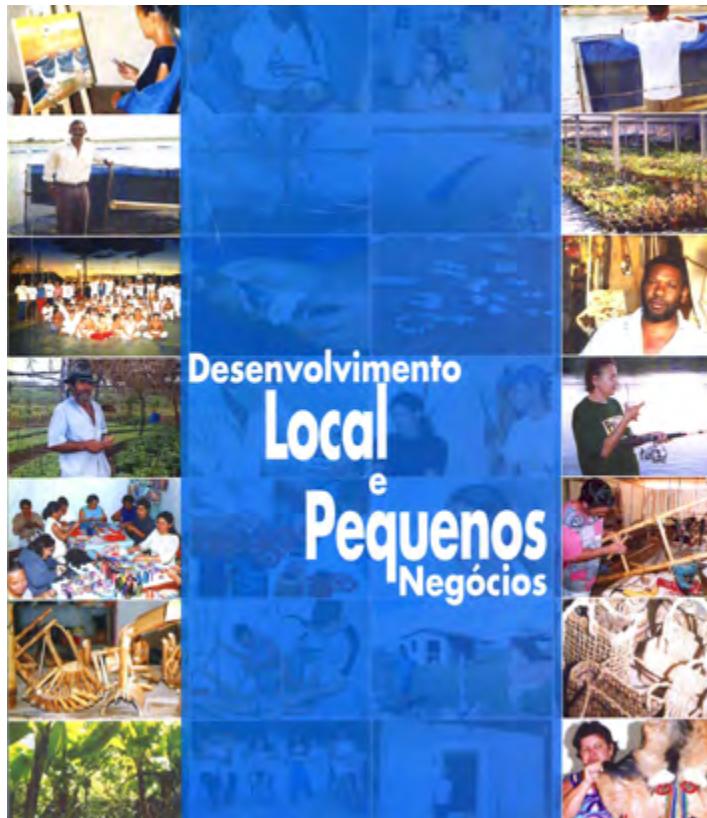
Alunos da ETF-Palmas são premiados no Prêmio Técnico Empreendedor 2008
(Acervo Sebrae)



Também integram as ações do Sebrae, em 2000, a vertente educacional. São exemplos de ações nesse sentido o Programa Técnico Empreendedor, que por meio de uma parceria com o Ministério da Educação estimulava estudantes de ensino médio das escolas técnicas federais a se tornarem empresários após concluírem seus cursos, e o Desafio Sebrae, um jogo virtual que simula o dia a dia de uma empresa formada por equipes de universitários que testam, ao longo de seis meses, sua capacidade de administrar um negócio.

A aposta na atuação formativa se expande aos cursos feitos a distância. Datam de 2000 os primeiros módulos de aprendizagem na modalidade EAD. Afinal, era preciso pensar nas dimensões continentais do país, que em cada canto parecia conter um país inteiro. Para isso, foi firmada uma parceria com o Instituto de Estudos Avançados (IEA) da Universidade de São Paulo para a elaboração de uma metodologia on-line para o curso “Iniciando um Pequeno Negócio”, um tradicional instrumento de capacitação criado pelo Sebrae na década anterior para empreendedores de “primeira viagem”.

Traçando com desenvoltura entre a iniciativa privada, universidades, organizações da sociedade civil, organismos internacionais de cooperação e as três instâncias executivas (municípios, Estados e União), o Sebrae tornou-se, ao longo da década que se iniciou



Fôlder de ação do Programa Sebrae de Desenvolvimento Local, o PSDL, coordenado pelo Sebrae (Acervo Sebrae)

em 2001, protagonista em diversas ações de melhoria da competitividade, da qualidade e da lucratividade dos pequenos negócios, pulverizando seu exército de colaboradores e consultores onde houvesse demanda. Muitas delas vinham de regiões remotas, que ainda tateavam em busca de alguma vocação econômica que as distinguisse das demais, criando alternativas de geração de renda local.

A força do associativismo

Com uma penetração invejável junto ao seu público-alvo, o Sebrae passou a investir em arranjos produtivos locais com um programa específico destinado a estabelecer parcerias entre o poder público e a sociedade civil. O Programa Sebrae de Desenvolvimento Local (PSDL) que ampliava o alcance do anterior Programa de Emprego e Renda (Proder) nascia com a premissa de que emprego e renda precisam ser gerados localmente, a partir dos insumos, do conhecimento acumulado e das condições e aptidões específicas de cada região. Com esse mesmo objetivo, o Programa Cadeias Produtivas Agroindustriais, criado com base em metodologia desenvolvida pelo Sebrae-MG, passou a ser oferecido aos pequenos produtores rurais de todas as regiões.

Mas como identificar a vocação desses territórios? E, uma vez identificados, em quais atuar, se não for possível

abrir todos? A opção era social: a prioridade de atuação se daria naqueles territórios menos dinâmicos, ou seja, onde não houvesse uma dinâmica de mercado que por si só favorecesse a criação de novos negócios. A aposta era que, bem induzidos, esses pequenos negócios seriam a mola mestra, a alavanca do desenvolvimento local. A ideia por trás do PSDL era chegar a esses territórios, estudá-los, identificar as vocações econômicas e as vocações naturais (ou seja, as vocações que podem ser criadas ou desenvolvidas no local e as que estão dadas pelas dotações do território) e, a partir dessas vocações, estimular a criação de novos negócios, que gerem mais riquezas, novos empregos, mais dinâmica econômica. Para alcançá-la, havia uma metodologia que passava por diagnósticos, identificação de lideranças, mobilização, organização, planejamento coletivo, elaboração de projetos, atração de parcerias, atração de investimentos e outras ações. O programa foi feito em 1.600 municípios no país, um feito notável, já que representa quase a terça parte dos 5.570 que compõem o mosaico administrativo brasileiro.

Um bom exemplo de projeto envolvendo uma região inteira aconteceria no Vale do Cariri paraibano. Nessa região, uma das mais secas do Nordeste, o Projeto Novo Cariri envolveu 35 municípios do interior da Paraíba. Com mais de dez anos de continuidade, ao longo desse tempo

foram identificadas várias vocações naquela região, como a criação de bodes e de cabras, que gerou mais tarde indústrias de laticínio e beneficiamento de leite, além de produtos derivados da cadeia do couro produzido pela ovinocaprinocultura. São produtos artesanais, como calçados, bolsas, cintos e acessórios. Num quarto momento, o PSDL de Cariri focou no incremento ao turismo na região. A proposta era vender as belezas da Caatinga, a culinária sertaneja, as festas populares que existem lá, como a festa do Bode Rei, que acontece no município de Cabaceiras. Foi um processo que evoluiu ao longo de dez anos e que gerou uma série de novos negócios, até negócios não previstos no planejamento inicial, como a formação de um polo cinematográfico no Cariri. Explica-se: com pouquíssima chuva, boa luz e uma farta disponibilidade de figurantes, a cidade de Cabaceiras tornou-se um local perfeito para rodar filmes que precisem de muitas cenas externas. Com isso, diversas produções nacionais tiveram seus *sets* de filmagem ali, a ponto da prefeitura passar a divulgar a cidade como a “Hollywood Nordestina”.



ASSOCIATIVISMO

Uma história contada pelo barro

A Associação dos Artesãos de Cerâmica do Bairro Poty Velho é a prova viva de como o associativismo pode mudar a realidade social de uma região. Antes, aquele bairro de Teresina localizado na zona norte concentrava algumas famílias de pescadores e uma pequena produção de cerâmica vermelha, produzida em 12 oficinas usadas coletivamente por 48 famílias. Nos barracões, um ao lado do outro, eram comercializados principalmente vasos e filtros de barro a partir do barro arrancado dos manguezais próximos.

A maioria dos artesãos vivia com suas famílias no próprio local de trabalho, como Raimunda Teixeira da Silva, a Raimundinha, que em 1998 foi uma das 12 participantes de um encontro com dois representantes do Sebrae, que reuniu o grupo para uma palestra sobre as vantagens de criar uma associação de artesãos naquela comunidade.

Hoje, o Polo Cerâmico do Poty Velho integra 51 lojas, divididas entre 23 espaços de comercialização, além de oficinas de produção e locais para estocagem das peças e da matéria-prima. Muito bem localizado, próximo ao Parque Ambiental Encontro dos Rios,

tornou-se um dos pontos turísticos mais visitados da capital do Piauí, e, em torno da economia local ligada ao artesanato, 284 famílias passaram a encontrar uma fonte de renda estável no que antes era apenas um meio de subsistência precário. As peças ganharam maior valor agregado e aos tradicionais potes e moringas de barro, usados principalmente para conservar a água potável fresca, se somariam sofisticadas mandalas, jarros, aparelhos de jantar, esculturas artísticas e bijuterias feitas com cerâmica.

Os primeiros passos após a Associação ter sido criada foram em três direções: trabalhar para diminuir as perdas no processo de produção, que chegava a inutilizar metade da produção e hoje é praticamente nula; divulgar a existência da comunidade e, ao mesmo tempo, diversificar a produção; e melhorar as condições de vida dos artesãos, que trabalhavam improvisadamente em suas próprias casas. Em todos esses passos, consultores do Sebrae estiveram juntos, relembra Palmirinha, que se tornou a primeira presidente da Associação.

Com o apoio da Prefeitura, o espaço físico das oficinas e lojas foi renovado, a produção ganhou novos mercados fora do Piauí, mais recursos chegaram e puderam ser reinvestidos na infraestrutura (10% do que os cooperados ganham fica na Associação para um fundo de reserva que

banca as melhorias). O passo decisivo se daria com a criação do Polo Ceramista do Poty Velho. Desde sua inauguração, relata Raimundinha, o produto da comunidade passou a ser mais valorizado, inclusive pelos consumidores locais, como arquitetos e decoradores, que deixaram de trazer a cerâmica dos Estados vizinhos. "Hoje eu tenho uma equipe de seis pessoas que trabalha comigo, e meus dois filhos, que estão casados, também sobrevivem do artesanato. Então, eu costumo dizer que foi um sonho que a gente sonhou junto e se tornou realidade", conta Raimundinha, que em 2006 liderou a formação de outra associação, dessa vez integrada apenas por mulheres produtoras de bijuterias de cerâmica. São mulheres que, como ela, aprenderam a construir a própria história a partir do barro.



ACERVO FERNANDA PRADO/À MARGEM

Investindo no desenvolvimento local

As demandas por qualificação começaram a vir de todos os lugares, na medida em que a atuação do Sebrae se espalhava nos municípios. Ato contínuo à chegada de um pedido de apoio, a Unidade de Desenvolvimento Local do Sebrae Nacional identificava as principais lideranças do município ou região demandante, dentro do Projeto Desenvolvimento Local Integrado e Sustentável (DLIS), propondo em seguida a criação de um fórum com os empresários locais, que tem o objetivo de realizar um amplo diagnóstico, identificando as potencialidades, os fatores limitantes do desenvolvimento, as oportunidades de negócio e eventuais vantagens comparativas e competitivas da região. Em seguida, diversos cursos de capacitação são oferecidos aos participantes do fórum, para que cada um identifique o seu papel no arranjo e planeje os passos necessários para que todas as partes da engrenagem se conectem em torno de um mesmo propósito. Quando necessário, os produtores são incentivados a formar uma cooperativa ou associação para a obtenção de crédito ou para melhorar as condições de negociação com fornecedores e clientes.

Em 2002, o Sebrae e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) firmaram parceria para a implantação do Projeto Promos/Sebrae, que viabilizou a formação de quatro Arranjos Produtivos Locais pioneiros,



Arnaldo Júnior Farias, prefeito por dois mandatos de sua cidade natal, Cabaceiras, que ganhou o Prêmio Prefeito Empreendedor, 2004 (Acervo Pessoal de Arnaldo Júnior Farias)



com base no modelo dos distritos industriais da região de Milão, na Itália. O polo moveleiro de Paragominas (PA), o distrito calçadista de Campina Grande (PB), o polo de moda íntima de Nova Friburgo (RJ) e o polo de confecções e artesanato de Tobias Barreto (SE) foram os primeiros arranjos viabilizados pela parceria com o BID e a Câmara de Comércio, Artesanato e Indústria de Milão.

Em pouco tempo, outros arranjos produtivos locais seriam formados, como o de móveis no Acre, o de cultivo de ostras no litoral catarinense ou o do polo calçadista de Nova Serrana, em Minas Gerais. Todas as regiões já apresentavam alguns elementos de aglomeração de pequenos negócios, de ações similares ou cadeias produtivas incipientes, criando oportunidades para os empresários trocarem experiências e implementarem ações conjuntas que contribuissem para o crescimento de todos.

O Sebrae amplia a atuação política

A atuação bem próxima aos municípios brasileiros levou à criação de uma premiação que reconhecesse os administradores preocupados em criar boas condições para os pequenos negócios nas cidades que chefiavam. Na primeira edição, em 2001, o Prêmio Prefeito Empreendedor foi entregue para um administrador de cada região. As cidades que se destacaram naquele ano por criarem boas condições para os pequenos negócios



Prefeitos homenageados durante cerimônia de entrega do Prêmio Prefeito Empreendedor (Acervo Sebrae)

foram Parauapebas (PA), na Região Norte; Aracati (CE), na Região Nordeste; Sanderlândia (GO), na Região Centro-Oeste; Santa Rita do Sapucaí (MG), na Região Sudeste; e Guarapuava (PR), na Região Sul.

A iniciativa teve boa divulgação na mídia, especialmente nos locais agraciados com o reconhecimento público, e em poucos anos o Prêmio Prefeito Empreendedor passaria a ser um galardão perseguido por milhares de prefeitos de cidades de todos os tamanhos e quadrantes. E ganharia prestígio internacional, com as iniciativas destacadas em 2001 e 2002 sendo incluídas no banco de dados do Prêmio Internacional Dubai 2004 de Melhores Práticas para Melhorar as Condições de Vida, uma iniciativa ligada ao Programa de Assentamentos Humanos da ONU, o UNHabitat.

Ampliando sua atuação política, o Sebrae passou também a focar na ampliação do próprio Estatuto da Microempresa. Em junho de 2003 a mobilização teria início com a divulgação de um documento de 26 páginas intitulado "Justiça Fiscal às Micro e Pequenas Empresas – Proposta de Emendas à PEC 41 para Impulsionar os Pequenos Negócios". A ideia era introduzir no capítulo da Constituição referente ao Sistema Tributário Nacional a possibilidade de ser criada, no futuro, uma lei complementar que permitisse o tratamento diferenciado e favorecido para os pequenos negócios.

Paulo Okamoto, diretor-presidente do Sebrae, entrega ao então presidente da Câmara dos Deputados, Severino Cavalcante, a proposta da Frente Empresarial para Mudança Constitucional que resultaria na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Acervo Sebrae)



No dia 5 de outubro, Dia da Micro e Pequena Empresa, o Sebrae e a Abase (Associação Brasileira dos Sebrae Estaduais) realizaram nos 26 Estados e no Distrito Federal seminários com o tema de mobilização do momento: "A Reforma Tributária e a Microempresa: uma Questão de Desenvolvimento e Justiça Social". Os eventos simultâneos contaram com a presença de mais de 5.500 participantes, fazendo com que o movimento em prol da mudança de algumas regras vigentes ganhasse capilaridade e ressonância em todo o país.

Enquanto articulava politicamente outros atores sociais envolvidos em uma nova mudança na legislação, o Sebrae seguia com iniciativas importantes. Em 2004 e 2005, duas vertentes se destacariam: a educação para o empreendedorismo e a pauta do Comércio Justo.

Faziam parte das novas ações de educação para o empreendedorismo o programa de televisão Negócios e Soluções, veiculado semanalmente pela TV Cultura com soluções práticas de gestão dos negócios a partir da visita de um especialista à empresa; e o programa de rádio A Gente Sabe, a Gente Faz, voltado a estimular o empreendedorismo entre as populações de baixa renda. O programa era formatado em duas versões, uma voltada ao público urbano, outra ao público rural – esta com narração do cantor e ator Rolando Boldrin, um reconhecido símbolo da cultura caipira.

Outra vertente importante de atuação se deu quando a instituição passou a definir as diretrizes de seu Programa Comércio Justo. O objetivo da iniciativa era proporcionar melhores condições de negociação e garantir os direitos comerciais de produtores locais que trabalhassem observando critérios de sustentabilidade ambiental. O programa atua nos segmentos de artesanato, turismo, confecções e agronegócio, propiciando, entre outras garantias, o pagamento com preço justo na entrega da mercadoria e a possibilidade de formar cooperativas

*Revista do Programa
A Gente Sabe, a Gente Faz,
com ilustrações feitas pelo
caricaturista mineiro Ziraldo
(Acervo Sebrae)*



*Estande do Programa Comércio Justo durante a Fashion Business, em 2009 (Foto: Andre Telles/
Acervo Agência Sebrae)*



ou associações e estabelecer relações comerciais mais duradouras com compradores e distribuidores. A contrapartida, por parte dos associados, é seguir o que manda a legislação, manter um ambiente de trabalho seguro, sem trabalho infantil e com práticas ambientais saudáveis de descarte ou reúso da matéria-prima.

Uma decorrência natural dessa ação se daria em 2006, quando foi desenvolvida internamente a ferramenta eletrônica Comércio Brasil, que facilitou o acesso e o relacionamento entre as micro e pequenas empresas e seus respectivos canais de comercialização. Por meio de uma rede de agentes especializados, denominados agentes de mercado, o Sebrae identificava novas oportunidades, disponibilizando mecanismos para o estabelecimento de alianças e parcerias sob a égide do Comércio Justo. Dessa forma, o Sebrae Nacional contribuiu para que o tema da remuneração justa, ambiental e socialmente responsável, passasse a ser mais debatido entre empresários, a mídia e os próprios consumidores.

De olho no comércio e nos serviços

Tal movimento fez parte de outro, mais abrangente, de requalificação do trabalho feito pela instituição junto aos comerciantes. O comércio, a partir do novo milênio, experimentou um grande crescimento no país, com

o surgimento de grandes redes varejistas e a geração de muitos empregos. O comércio brasileiro cresceu, se sofisticou, ficou mais competitivo. A tendência, após a rápida expansão, é que ocorra algum tipo de acomodação, ou um crescimento mais modesto. Nesse momento, é lógico que a competitividade se acirra, algumas dessas novas empresas que surgiram num momento muito favorável não sobreviverão, outras precisarão se qualificar mais. E, simultaneamente, o país experimenta um boom no setor de serviços, que ainda não apresentou sinais de arrefecimento. Foram salões de beleza, empresas de consultoria e prestação de serviços, escolas de línguas, serviços tecnológicos e uma infinidade de trabalhos que, em menos de uma década, modificaram o cenário econômico do país, mesmo que este ainda permaneça como um grande exportador de *commodities* agrícolas.

Sendo este um setor com baixa barreira de entrada, os segmentos de serviços cresceram enormemente no Brasil. Frequentam-se hoje mais bares e restaurantes do que nas décadas passadas; mais de 30% da renda das pessoas é para a alimentação fora do lar, até porque as grandes cidades obrigam essa mudança de hábitos pelas dificuldades de mobilidade. E o aumento no número de anos de estudos da população também exerceu algum papel nesse crescimento do setor de serviços. O que, para o Sebrae, passou a significar novos desafios, como o da qualificação.

QUALIFICAÇÃO

O nascimento de um empresário

Antes de vender conhecimento em seu Portal Educação, Ricardo Nantes vendeu de tudo um pouco: aos 7 anos, aprendeu a produzir um óleo feito com semente de abacate que o avô usava para reumatismo e saiu vendendo o unguento para os idosos da vizinhança em Campo Grande (MS). Aos 8, fazia molduras. Um pouco mais tarde, tinha suas primeiras funcionárias: dez codornas, das quais vendia os ovos. Passou para galinhas caipiras; soube que o ovo escuro era o preferido e foi atrás de saber como obtê-los. Descobriu que, se comessem beterraba, suas galinhas poriam ovos marrons. Funcionou, e a margem de lucro aumentou (provavelmente, esta foi sua primeira aposta na inovação tecnológica).

Adolescente, montou um clubinho de ciências, ganhando um microscópio ao vencer, com seu grupo, um concurso cultural sobre a mata atlântica, promovido pela Ciranda da Ciência. O sucesso motivaria a criação de outro clube de ciência, dessa vez na escola. Aos 17 anos, já estudante de Farmácia da Universidade Federal de Mato Grosso do

Sul, Ricardo saía do quartel onde havia se alistado quando a capa de uma edição da revista Você S/A chamou a atenção: "Você e seu projeto". Ele devorou a reportagem, que falava da importância de criar um projeto e desenvolvê-lo com planejamento minucioso, para só depois passar à execução. Terminou a leitura com umas ideias vagas rondando a cabeça, um embrião de projeto com internet, que naquele ano de 1997 dava seus primeiros passos.

Sem nenhum conhecimento de programação, comprou um livro de HTML e aprendeu ali o suficiente para criar seu primeiro site, que chamou de Farmácia Online. A ideia era vender cursos para profissionais da área farmacêutica, na qual ainda era estudante. Foi atrás de alguns profissionais do mercado para elaborar as primeiras cartilhas, oferecidas em formato PDF. Encontrou também seus primeiros parceiros no Sindicato dos Farmacêuticos e no Conselho de Farmácia, graças aos contatos que tinha ali por ser integrante do centro acadêmico. Queria deles algum tipo de certificação, e conseguiu. Dessa forma, pôde montar as primeiras turmas, ainda usando a garagem da casa dos pais como base.

O primeiro contato com o Sebrae aconteceria por conta de uma greve na faculdade. Gostou tanto que aos 22 anos, recém-formado, já havia feito cursos

de gestão, planejamento estratégico, análise Swot e liderança. Após fazer mais um deles, chamado de Brasil Novos Empreendedores, resolveu que o caminho seria legalizar o site para expandi-lo. Tudo planejado, foi atrás de um empréstimo e conseguiu, dando como garantia a oficina de marcenaria do pai, que conhecia muito bem a veia empreendedora do filho e apostava nela.

Cumprida a carência do empréstimo, no entanto, Ricardo viu-se no pior dos mundos: precisava começar a pagar as primeiras parcelas e havia consumido quase todo o dinheiro comprando equipamentos e alugando um escritório em um bairro central de Campo Grande. Para piorar, seu sócio desistiu do negócio e ele se viu obrigado a arcar sozinho com os riscos de uma falência que certamente o impediria de saldar a dívida, que de roldão levaria a marcenaria do pai. Antes que isso acontecesse, alugou uma sala mais barata, em local menos valorizado. Secretária, só a eletrônica. Sem nenhum tipo de lucro nos dois primeiros anos, precisou pegar um novo empréstimo para pagar o anterior.

Nesse momento de alto risco, resolveu procurar novamente o Sebrae, em busca de orientação, principalmente financeira. Também foi à luta: arranjou um emprego de meio período para não

depender do site e das duas da tarde à meia-noite trabalhava no portal. Pouco tempo depois, conheceria sua sócia (e futura esposa) Maísa, que além de farmacêutica era técnica de enfermagem. O site passou a oferecer cursos de enfermagem e a procura aumentou. O passo seguinte foi ampliar a oferta para abranger as áreas de fisioterapia e administração e agregar um novo sócio, André, com sólida formação em TI.

Unificada sob o guarda-chuva Portal Educação, a empresa nascida na garagem da casa dos pais de Ricardo Nantes oferece atualmente centenas de cursos em 32 áreas, e quase 40 cursos de pós-graduação. Das 13 visitas que o jurássico site tinha por mês no fim dos anos 90, os cliques pularam para 5 milhões, em busca de cursos livres ou de pós-graduação. Mas para o empresário, o que ele vende não são cursos, e sim conhecimento para mudar a vida das pessoas. Como aconteceu com aquela pessoa que conseguiu salvar um sobrevivente do incêndio da Boate Kiss, em Santa Maria (RS), graças ao curso de reanimação cardiorrespiratória que havia feito. São histórias como essa que ele gosta de lembrar quando conta a sua própria, iniciada com óleo de semente de abacate e algumas galinhas, seguida por um clubinho de ciências que se tornaria depois um grande portal.

A Lei Geral

No ano de 2006 a mobilização política em torno de uma mudança mais radical na legislação ganhou corpo. O Congresso analisava um anteprojeto da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, entregue em junho do ano anterior aos presidentes da Câmara e do Senado, e ao presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva. No dia da entrega solene, a Capital Federal foi tomada por 4 mil manifestantes a favor de uma mudança mais profunda na legislação, que desbastasse ainda mais a burocracia (sempre ela...) e desonerasse tributos fiscais e trabalhistas, fazendo com que mais negócios saíssem da informalidade.

A consequência desse movimento nascido da sociedade civil parecia clara para todos que participaram da mobilização: mais distribuição de renda, mais inclusão social e o fortalecimento da economia, que naquele ano apresentava um crescimento de 3,96%. Era um sinal positivo de que programas de transferência de renda como o Bolsa Família, e a estabilidade econômica finalmente conquistada e mantida, haviam criado um novo ambiente macroeconômico, mais favorável a todos.

Mas havia resistências a serem vencidas antes que mais impostos caíssem, e não foram poucas. Só de reuniões com a Receita Federal, o relator da Lei Geral, deputado Luiz Carlos Hauly, contou mais de 40 encontros.



Frente Empresarial coletando assinaturas para a aprovação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa (Foto: Silvio Gomes / Acervo Sebrae)

Também o Conselho Nacional de Política Fazendária (Confaz) questionava a proposta, sinalizando uma possível queda na arrecadação por conta da renúncia fiscal prevista no anteprojeto de lei. Foi preciso convencer alguns entes governamentais de que essa perda seria compensada pela formalização dos negócios, que passariam a ser contribuintes.

Na formulação do primeiro texto da Lei Geral, de 2003, cerca de 100 mil pessoas participaram de diversos eventos presenciais, em centenas de palestras. O desafio foi a tramitação, porque havia resistência do Ministério da Fazenda à mudança. Seria preciso alterar a Constituição para permitir a existência do Simples, que juntaria impostos que iam para a União, para Estados e para municípios. O caminho encontrado foi a alteração no capítulo 155 da Constituição, que trata do sistema tributário. A ideia seria encampada pela Frente Parlamentar da Micro e Pequena Empresa, que começou a dar sustentação política para o movimento que reivindicava uma Lei Geral da Microempresa.

Finalmente, no dia 1º de julho de 2007, a Lei Geral, também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, entrou em vigor, depois de ter colhido mais de 125 mil assinaturas de cidadãos exigindo um tratamento especial, de fato, aos pequenos negócios no país.

A nova lei trouxe um belo cardápio de iniciativas, a começar pelo Supersimples, que agora enfeixava oito impostos em uma única guia. A legislação também mudava o caráter da fiscalização em relação a temas trabalhistas, sanitários, ambientais ou de adequação metrológica, com a proposta de ser “prioritariamente orientadora (educativa e não punitiva)”, além de

estabelecer a praxe da dupla visita de fiscais para validar qualquer auto de infração, exceto em casos nos quais esse procedimento não fosse compatível. Uma proteção a mais para o elo mais fraco da economia local.

Outra mudança de paradigma, neste caso impactando diretamente o poder público, foi a obrigatoriedade dos governos federal, estaduais e municipais observarem um tratamento favorecido aos pequenos produtores nas compras governamentais. Foi a partir da aprovação dessa legislação que a participação da agricultura familiar na merenda escolar se tornaria realidade em boa parte dos municípios brasileiros, por exemplo.

A inovação tecnológica também seria incentivada pela Lei Geral, já que as instituições públicas de fomento à pesquisa tecnológica passavam a ter como meta a alocação de, no mínimo, 20% dos recursos federais, estaduais ou municipais em pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica para empresas nessa categoria.

Com a Lei Geral, as empresas optantes do Simples Nacional passavam a usufruir de um regime diferenciado para a exportação de bens e serviços, com a simplificação da habilitação e licenciamento para exportar e algumas facilidades aduaneiras. Pequenos empregadores, além de ganharem novas formas de associativismo, também ficavam liberados de certas obrigações trabalhistas, como a fixação do Quadro de Trabalho, a anotação de férias dos empregados ou a contratação de aprendizes.

No entanto, mesmo com o surgimento do Simples Nacional, a carga tributária que incidia sobre o pequeno produtor rural, comerciante ou empresário ainda era considerada excessiva, tanto por quem fazia parte do grupo, quanto por quem batalhava por melhores condições de vida para o mesmo grupo. Só que a redução de impostos esbarrava na resistência de governadores e prefeitos, que temiam perda de arrecadação. Novas rodadas de negociações aconteceriam em diversas esferas, até que o Supersimples fosse aprovado em julho de 2007, dessa vez com uma significativa redução nos impostos, na faixa de 40%. Outra mudança trazida pelo Supersimples foi a redução nos prazos e na burocracia exigida para a abertura e o encerramento de empresas.

Em 2007, durante a Presidência de Paulo Okamoto (2005-2010), também foi implementado o Programa de Estímulo ao Uso de Tecnologia da Informação em Micro e Pequenas Empresas (Proimpe), que buscava melhorar a competitividade por meio da utilização de ferramentas de automação comercial e softwares de gestão empresarial, além de habilitar os empresários a utilizar os recursos do comércio eletrônico. O Proimpe foi executado pela instituição em parceria com a Federação Nacional das Empresas de Serviços Técnicos de Informática e Similares (Fenainfo), a Associação para a Promoção da Excelência do Software Brasileiro (Softex), a Associação das Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação Software e Internet (Assespro) e o Banco do Brasil.

*Evento de lançamento
da UCSebrae
(Acervo Sebrae)*



*Capacitação realizada durante o
lançamento da UCSebrae
(Acervo Sebrae)*



Novos territórios para a cidadania

Quando o governo federal lançou, no ano de 2008, o Programa Territórios da Cidadania, o Sebrae viu nele uma nova oportunidade para atuar com a formação de arranjos produtivos locais. Concebido para promover o desenvolvimento regional e garantir direitos sociais nas regiões mais carentes do país, o programa definiu 60 territórios para atuação prioritária do governo federal, dentre os quais 55 deles em 25 Estados também receberam técnicos e consultores do Sebrae, que passaram a atuar no fortalecimento do empresariado local e no estímulo ao empreendedorismo. Outro papel decisivo desempenhado por esse programa federal foi ajudar 612 municípios a se adequarem aos parâmetros legais exigidos pela Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.

Ao longo de mais de quatro décadas de atuação, o Sebrae acumulou um conhecimento sobre empreendedorismo de tal grandeza que propiciaria a criação de sua Universidade Corporativa em 2008. Alinhado às diretrizes da instituição, passou a oferecer cursos, trilhas de aprendizagem, programas acadêmicos e certificações de conhecimento, além de trabalhar na formação de agentes multiplicadores, na criação de fóruns do conhecimento e educativos e na organização de seminários e eventos nacionais.



*Comemoração institucional de
1 milhão de inscritos no Programa de
Empreendedor Individual
(Acervo Sebrae)*

MEI: outra conquista

No mesmo ano de inauguração da Universidade Corporativa entrou em vigor a lei que instituiu a figura jurídica do Microempreendedor Individual (MEI). Com isso, ampliou-se significativamente o alcance da Lei Geral, trazendo para a legalidade milhões de pequenos negócios que até então viviam na informalidade, à parte de benefícios trabalhistas, de qualquer assistência médico-hospitalar ou da perspectiva de uma aposentadoria.

Para o Microempreendedor Individual, o Simples Nacional passava a englobar três impostos em uma única guia: Contribuição Patronal Previdenciária (CPP); Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS). Os pagamentos passavam a ter valores mensais fixos, independentemente do valor da receita bruta, sendo o MEI isento dos outros impostos. A partir da regulamentação da lei, o Sebrae estabeleceu uma série de metas e ações para apoiar a formalização, a capacitação e o acesso a mercados e serviços financeiros desse imenso contingente de profissionais. Um dos destaques foi a Semana do Empreendedor Individual.

Uma linha de atuação importante diante de um cenário cada vez mais disputado passou a ser a de incentivar a competitividade da pequena empresa nacional.



Empreendedores ganhadores do Prêmio MPE em nível estadual, participando do MPE Brasil 2013, em Brasília (Acervo Sebrae)



Luiz Barreto, diretor-presidente do Sebrae no Prêmio MPE Brasil, 2013 (Acervo Sebrae)

Para isso, surgiria em 2009 o Prêmio MPE (Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas), que reconhecia, em âmbito estadual e nacional, as micro e pequenas empresas que conseguiam inovar em qualidade e produtividade, ganhando mais condições de competitividade.

Nesse mesmo sentido, uma parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) formada em 2009 criaria outra vertente de incentivo à modernização: o Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), que passou a promover a cultura da inovação nas pequenas empresas por meio do acompanhamento *in loco*, durante dois anos, de bolsistas do CNPq selecionados e capacitados pelo Sebrae para sugerirem soluções de inovação e tecnologia. Até 2014, o programa somava cerca de 115 mil atendimentos feitos por 2.860 agentes de inovação, que são jovens que saem da faculdade e são capacitados pelo Sebrae para oferecerem ideias de inovação na beira da praia, na beira dos quiosques, ou buscandoativamente as pequenas empresas.

Duas construções emblemáticas

Em 2010, Dilma Rousseff tornou-se a primeira mulher a ser eleita presidente da República, dando continuidade à política econômica de seu antecessor, Luiz Inácio Lula

da Silva. Entre 2003 e 2010, o país viveu um período de crescimento médio de 4% ao ano. “Inclusão” passava a ser a palavra de ordem para enfrentar os novos desafios das micro e pequenas empresas. E as modalidades de ensino a distância ganhariam cada vez mais relevância entre as ações de formação da entidade.

Duas construções sinalizam os novos tempos vividos pelo Sebrae, agora largamente reconhecido após quatro décadas de atuação em defesa da microeconomia: o Centro Sebrae de Sustentabilidade, construído em Cuiabá, e a sede nacional, localizada na Asa Sul, em Brasília.

Coerentemente com o local onde foi instalado, o Centro Sebrae de Sustentabilidade partiu do conhecimento ancestral indígena na arte de construir casas bem ventiladas e iluminadas na Região Centro-Oeste. A inspiração veio dos estudos do arquiteto José Afonso Porto Carreiro, professor da Universidade Federal do Mato Grosso, que havia feito seu doutorado analisando as construções indígenas. O estudo chamou a atenção do Sebrae-MT, que se interessou pela proposta ousada, de integrar métodos de construção indígena para a futura sede regional. Perguntado qual era a construção que achava mais bonita de todos os povos indígenas que havia pesquisado, o arquiteto não hesitou: a do povo Yawalapiti, habitante do Parque Indígena do Xingu.

A execução da obra se mostrou tão desafiadora e complexa quanto a proposta inicial, com sucessivas empresas de engenharia desistindo do projeto. O jeito foi segmentar a construção por etapas, organizando licitações separadas para a fundação, para a colocação das vigas, da estrutura metálica e assim por diante. Prevista para durar um ano, demorou três para ficar pronta. Mas ao fim da construção, que se tornaria motivo de orgulho e peregrinação de interessados no tema do mundo inteiro (desde a inauguração, foram mais de 1.600 visitas técnicas ao prédio), o Centro Sebrae de Sustentabilidade provava que era possível aliar o discurso à prática. Para torná-lo de fato um “prédio pedagógico”, todas as fases de construção foram filmadas e fotografadas, pensando especialmente naqueles empresários donos de lojas de material de construção, que com uma simples visita ao prédio aprenderiam bastante sobre eficiência energética e uso de materiais alternativos. O canteiro de obras mais parecia uma feira de ciências, com visitas técnicas se sucedendo para acompanhar a evolução daquele prédio que chamava a atenção de quem passava por perto.

Logo após a inauguração, em outubro de 2013, o Centro de Sustentabilidade passou a atuar com três temas prioritários: as adequações das áreas rurais ao novo Código Florestal, que entrou em vigor em 2012, a melhoria nos índices de eficiência energética nas indústrias, no



*Centro Sebrae de Sustentabilidade, em Cuiabá, capital do Estado do Mato Grosso
(Foto: Rai Reis/Acervo Sebrae)*



agronegócio, no comércio e nos serviços de pequeno porte e o tratamento dos resíduos segundo os critérios estabelecidos pela Política Nacional de Resíduos Sólidos.

Além de sediar os estudos sobre sustentabilidade do Sebrae, a nova sede de Cuiabá abrigava um Centro de Eventos que carregava uma segunda proposta: atrair para a cidade o turismo de negócios. Essa rica cadeia produtiva, que abrange de hotéis a taxistas, de bares e restaurantes a fornecedores de serviços diversos, poderia ser despertada a partir do momento em que a cidade contasse com um bom local para sediar grandes eventos.

Os resultados são sensíveis para quem entra no local, a começar pelo declínio da temperatura, graças ao estilo de construção e ao sombreamento proporcionado pelo paisagismo. O prédio foi certificado com o nível A, o mais elevado pelo Procel Edifica (Programa Nacional de Eficiência Energética em Edificações). Esse nível atesta que o prédio conta com alta eficiência energética e alto conforto ambiental.

A sede nacional do Sebrae, outro marco desta década, seria inaugurada em novembro de 2010. O projeto vencedor de uma licitação pública lançada em 2008 e disputada por 115 escritórios de todo o país, dos arquitetos Álvaro Puntoni, Luciano Margotto Soares, Jonathan Davies e João Sodré, é igualmente ecoeficiente, privilegiando luz e iluminação natural. Com 25 mil

*Fachada da nova sede do Sebrae Nacional
(Foto: Bernardo Rebello / Acervo Sebrae)*



metros de área construída e sete pavimentos, foi feita com estrutura mista de concreto e aço, o que permitiu vãos livres com até 18 metros. Com isso, nos dois pavimentos que concentram as 17 salas de reunião e os 12 *day offices* não existem pilastras. O conjunto, erguido em torno de um pátio interno, conta ainda com um auditório para 240 pessoas e uma sala multiúso com capacidade para 320 participantes.

A obra foi premiada pela Associação Paulista de Críticos de Artes (APCA) por sua concepção de conforto ambiental, pelos sistemas estruturais usados na obra e pela distribuição funcional. A planta bioclimática garante um baixo consumo energético, com a intensa luminosidade do cerrado brasiliense sendo aproveitada durante o período do dia. Um bem planejado sistema de ventilação natural colabora para diminuir o uso de ar-condicionado, item obrigatório na maioria dos prédios de Brasília.

Planejando o futuro

O Direcionamento Estratégico 2013-2022 do Sebrae contou com a participação ampla dos funcionários e consultores da instituição e um novo presidente: Luiz Barreto (2011-2015). Foi um trabalho de cocriação entre diversas instâncias, a partir das implicações descontinuadas por análises cuidadosas de cenários do país e do mundo, da missão e dos valores da organização, da visão de futuro das PMEs e do posicionamento da marca diante de novos desafios.

Alguns encontros preparatórios para o Plano Decenal foram realizados ao longo de 2012, como um para debater o cenário macroeconômico, além de um Seminário Internacional sobre Pequenos Negócios na Economia Global, que discutiu questões cruciais, como competitividade, inovação, sustentabilidade, mercados e políticas públicas, e um Encontro Nacional de Inovação e Sustentabilidade. Os debates internos alimentariam a etapa seguinte, durante a qual seriam elaboradas as principais linhas de ação da instituição para a próxima década.

Em 2014 é inaugurado, em um prédio histórico no Centro do Rio de Janeiro, o Centro de Referência do Artesanato Brasileiro, que da mesma forma que as outras edificações-símbolo da década, torna-se ela própria vitrine de exposição e sala de aula para cursos de qualificação. Uma das ações mais recentes do Sebrae aconteceu em agosto de 2015, com o movimento Compre do Pequeno, uma ação que pretende, por meio de um site, articular consumidores e pequenos produtores de bens e serviços a se encontrarem – primeiro no ambiente virtual e, depois, no ato da compra. Uma forma de alavancar os negócios, dificultados pelo agravamento da crise econômica que no final de 2014 já se anunciava. Além de prestar diversos serviços como este a empresários de quatro grandes áreas (indústria, comércio, agronegócios e serviços), o Sebrae também vem atuando em outras

duas frentes, definidas no Plano Estratégico 2013-2022: como agência de desenvolvimento, articulando estratégias que ajudem a criar um bom ambiente econômico para os pequenos negócios; e como principal depositário e divulgador de experiência e informações sobre um setor da economia brasileira que, segundo dados do IBGE, responde por 52% dos empregos com carteira assinada no país e gera 27% da riqueza nacional.

Mas é preciso olhar o futuro de olho nas dificuldades do presente. Analisando diferentes aspectos do cenário de crise econômica no biênio 2015-16, o Sebrae modulou seu Plano Estratégico para 2022, estudando um elenco de ações pré ou proativas para a instituição fazer frente às dificuldades vividas pelo setor ao qual historicamente se vinculou. Dentre os riscos apontados, alguns deles já se fazem sentir, como a perda de arrecadação por parte do Sistema Sebrae, o aumento do desemprego e das restrições ao crédito, a diminuição da renda e a queda no faturamento das PMEs.

Mas crises também podem ser oportunidades. Com o aumento da exigência por produtos e serviços mais qualificados e a expansão no número de empresários atendidos pelo Sebrae na década mais recente, a instituição avalia que a procura por consultorias deverá crescer nos próximos anos, especialmente em temas como internacionalização, e-commerce e sustentabilidade.

Dentre as ações de divulgação previstas para ajudar as PMEs a enfrentar a crise econômica, uma vem se destacando, tanto pela abrangência quanto pela carga simbólica que traz consigo. É o Movimento Compre do Pequeno Negócio, que por meio de campanhas publicitárias em diversas mídias eletrônicas e impressas, passou a divulgar nacionalmente o dia 5 de outubro como o Dia Nacional da Micro e da Pequena Empresa. Mais que isso: o movimento criou uma plataforma eletrônica com o objetivo de incentivar a formação de uma rede capaz de unir clientes e donos de pequenos negócios em uma mesma roda da fortuna, em que as compras de uns fortalecem o negócio de outros.

Em outubro de 2015, Guilherme Afif Domingos, ex-ministro da Secretaria da Micro e Pequena Empresa, extinta pela reforma ministerial, é eleito pelo Conselho Deliberativo Nacional do Sebrae e inicia um novo mandato à frente da instituição. Na cerimônia de posse, anunciou quatro pontos prioritários em sua gestão: a implementação em todo o país da REDESIM, um sistema de simplificação para o registro de empresas adotado em Mato Grosso do Sul, o investimento na profissionalização de aprendizes, a formulação de políticas públicas de crédito mais vigorosas para os pequenos negócios e a estruturação do programa Crescer sem Medo, que tem a missão de melhorar o ambiente legal para as micro e pequenas empresas.

Por trás desse grande esforço de reinvenção do próprio ofício, patente tanto no Planejamento Estratégico 2013-2022 quanto nas ações de resposta rápida à piora do cenário econômico em 2015, o que o Sebrae persegue, em mais de quatro décadas de vida, é a concretização da sua missão institucional: “Promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, para fortalecer a economia nacional.”

Os meios usados para isso podem ser variados, escolhidos de acordo com a situação de cada empreendedor. E, em se tratando de micro e pequenos negócios, cada caso costuma ser um caso bastante especial, como já vimos ao acompanhar nesta publicação as trajetórias de Adelaído, André, Agda, Antonio, Kelly, Lenildo, Lindolfo, Luiz, Patrick e Rosana, apresentadas no capítulo anterior. Trazendo dúvidas e questionamentos tão variados quanto as características de seus próprios negócios, os dez empreendedores que conhecemos no início dessa publicação se encontravam naquela zona nebulosa na qual, dependendo da decisão que tomassem (ou deixassem de tomar), selariam o fracasso ou o sucesso de anos de trabalho. Vamos ver, então, de que forma o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas fez valer o seu nome, sua missão e sua fama de especialista em pequenos negócios.

III

**Quando a vontade
de fazer encontra
o Sebrae**



*Saiba como o Sebrae ajudou o vendedor
Adelaído Pontes a se tornar um bem-sucedido
empresário da indústria metalmecânica cearense*

ORIENTADOR E AVALISTA

Edio Calor, consultor do Sebrae de Crato, trouxe uma informação importante para Adelaído: o governo federal havia criado recentemente um programa de financiamento chamado Novos Empreendedores, que apoiaria 250 projetos em todo o Brasil. De acordo com as notas obtidas nas avaliações em cada etapa, seria possível obter um empréstimo de até 52 mil reais, e o avalista seria a instituição. Contando com um período de carência de dois anos, mais cinco para pagar, esta era a oportunidade que Adelaído esperava e ele se inscreveu no programa.

Aguardou a resposta ansiosamente por um mês. "Quando fui aprovado, foi uma felicidade enorme. Eu já preparava minha volta para o Rio porque, se não tivesse tido o aporte, não teria condições financeiras pra começar o meu negócio", relembra o empresário.

Após a injeção de capital, era preciso conseguir matéria-prima a preços vantajosos e, novamente, a solução encontrada foi procurar o Sebrae. Dessa vez, a conversa foi com outro consultor, Gustavo, a quem Adelaído sugeriu que a entidade apoiasse a formação de cooperativas de catadores de material reciclado, o que não havia na região do Cariri. O consultor comprou a ideia, articulou com as prefeituras e, em pouco tempo, os catadores antes avulsos agora se agregavam em torno de cooperativas nas cidades de Nova Olinda, Campos Sales, Jati, Assaré e no Crato. "O Sebrae oferecia a consultoria para formar as cooperativas, eu entrava com a compra dos materiais e canalizava para outras empresas o que não me interessava: o papelão pra uma, o pet pra outra", explica. Havia outros compradores de sucata na região, mas como Adelaído conseguia viabilizar o transporte tornou-se, em pouco tempo, o principal comprador de alumínio reciclado no Cariri. "Eu lembro que, na cidade de Araripe, a gente até criou uma associação, chegou a uniformizar o pessoal em parceria com a prefeitura municipal. Chegava lá, o pessoal catava tudo uniformizado, bonitinho, com luvas." Aquela era uma ação que juntava sua empresa, o Sebrae e a prefeitura.

A fábrica deslanhou a produção com o fornecimento contínuo de matéria-prima por parte das cooperativas de catadores de sucatas da região. Mas logo surgiu

Imagens da inauguração da Adenox em Juazeiro do Norte (CE), no dia 5 de agosto de 2005, pela primeira vez, apresentando seus produtos (Acervo de Adelaído Pontes)



outro problema: a Secretaria do Meio Ambiente lavrou uma multa por conta da poluição sonora e atmosférica que, inevitavelmente, toda fábrica que trabalhe com reciclagem de alumínio produz. Ele estava instalado em uma zona que não era fabril e a vizinhança se mobilizou contra a indústria no bairro. Novamente, a solução foi procurar o Sebrae do Crato, que se articulou com o escritório de Juazeiro do Norte e com a sede, em Fortaleza para resolverem o caso. Seria preciso encontrar um novo local para a indústria de Adelaído.

Por meio do Sebrae-CE, Adelaído conseguiu negociar com a Companhia de Desenvolvimento do Estado do Ceará (Codece) um novo terreno para instalar sua indústria em Juazeiro do Norte. "Fiz o telhado, porque não tinha telhado, não tinha muro, não tinha terraplanagem, só tinha o esqueleto de um prédio. Fizemos a cobertura e o governo estadual levou a rede elétrica até lá, porque era um pouco fora da cidade." A partir da chegada da energia e da indústria pioneira de Adelaído, outras empresas foram se instalando na região, depois as universidades (surgiram dois campi, um da Federal do Ceará e outro da Federal do Cariri), e em poucos anos um novo bairro havia se formado.

Ali também seria criado outro ponto de compra de sucatas para a Adenox Alumínio, que atualmente



*Alguns dos produtos da Adenox,
resultado da utilização do
aço reaproveitável (Acervo de
Adelaído Pontes)*

conta com 80 funcionários, divididos entre uma fábrica de lingotes e outra, com 2.500 metros quadrados de área construída, que produz diferentes famílias de panelas, cuscuzeiros e outros utensílios de cozinha feitos com alumínio reciclado. Ao todo, são 75 itens fabricados.

As parcerias com o Sebrae continuam. Por exemplo, para participar de feiras industriais: “Eu gosto muito de feiras; não é tempo livre, é tempo de trabalho mesmo. Vou muito às feiras em São Paulo, no Recife, em Fortaleza, Brasília, já estive até em feiras internacionais, como na China. É bom pra que a gente possa estar sempre se aprimorando, sempre conhecendo algo a mais.”

Outra frente encampada pelo Sebrae seria aberta pelo Sindicato da Indústria Metal Mecânica do Ceará, do qual Adelaído é um das lideranças mais atuantes em Juazeiro do Norte. Trata-se do processo de certificação de utensílios de cozinhas, forno e fogão, essencial para quem deseja ampliar os negócios. “Nós temos dois eventos a cada ano voltados para as certificações dos utensílios, não só para a região do Cariri, mas para todo o Ceará e também para os Estados vizinhos”, explica Adelaído.



Fachada atual da Adenox, em Juazeiro do Norte (Acervo de Adelaído Pontes)

O empresário, que decidiu voltar a estudar e hoje frequenta as aulas do curso noturno de Administração de Empresas, admite: “Tudo que eu quero é com o Sebrae; tudo que eu preciso, eu corro pra lá. Até pra redigir uma carta que às vezes é preciso mandar pra algum órgão do governo, pra tentar abrir as portas de uma instituição, por exemplo, o Sebrae sempre fez isso. Graças à minha ligação com o Sebrae, e ao fato de querer, de buscar, hoje está se formando na nossa região um polo de metalmecânica”, orgulha-se Adelaído, explicando que a Câmara Municipal de Juazeiro do Norte aprovou em 2014 a criação do Distrito Industrial da Metal Mecânica na cidade. E conclui: “É por isso que eu digo pros meus amigos que sou rato do Sebrae.”

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Saiba como Lenildo Lima conseguiu criar seu império de caju e a importância que foi descobrir a força do cooperativismo

FOCANDO NO CAJU

No curso de capacitação para o empreendedorismo feito no Sebrae, Lenildo começou a ter uma noção do que era calcular o custo de produção, algo que ainda não sabia fazer. “O maior problema para o pequeno produtor é fazer o custo de produção”, reconhece.

Preço final ajustado, o empresário percebeu que aquele seria um bom momento para expandir os negócios. Ficou sabendo, por meio de um amigo que trabalhava na Prefeitura de Teresina, que havia na capital um empresário que era dono de 76 panificadoras espalhadas pela cidade. Era o maior no seu ramo. Se a Império Doce conseguisse abrir esse novo cliente, poderia crescer exponencialmente.

Lenildo decidiu procurá-lo. Na antessala, havia dezenas de pessoas esperando para serem entrevistadas – todas candidatas a um emprego. Mas não era o caso dele, que foi reconhecido pelo empresário por conta de suas aparições em programas de TV locais, nos quais ensinava os telespectadores a fazer doce e cajuína – uma bebida feita a base de caju muito apreciada em todo o Nordeste brasileiro. “Eu sempre ia nesses programas porque é uma divulgação que a gente não pode perder. Um canal de televisão está chamando, você não pode deixar de ir”, justifica.

Esse contato com um empresário mais experiente seria tão decisivo para Lenildo quanto os cursos que emendava, um após o outro, no Sebrae. “Ele me disse uma coisa que, hoje eu penso, foi a partir dali que comecei a mudar meu modo de trabalhar: ‘Olha, eu acompanho o seu trabalho, sempre vejo você na televisão fazendo um prato, você levando seus produtos, mas vejo que falta uma coisa em você: focar só numa coisa’”, sugeriu.

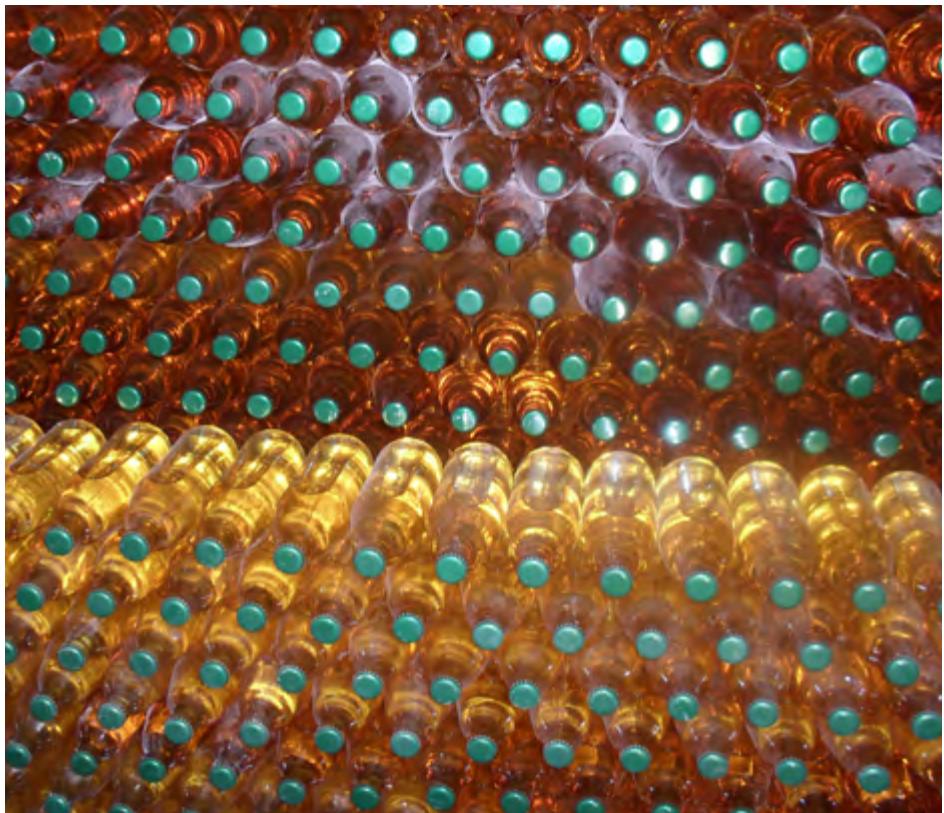
De volta para casa, Lenildo ficou matutando o conselho. “No que focar? Eu pensei no caju, porque o caju a gente tem por aqui, até estraga.” Decidiu largar os outros doces para focar sua atenção na variedade de produtos que conseguia obter apenas com aquela fruta de oferta tão abundante no Piauí. “Isso começou a mudar minha vida.



Lenildo Lima, presidente da Cooperativa dos Produtores de Cajuína do Piauí (Cajespi) e empreendedor da Império Doces (Acervo de Lenildo Lima)

Na época, ele me disse: 'Olha, eu tenho um espaço vago, uma fábrica de iogurte que está fechada. Vou mandar uma pessoa ir com você até lá.' A antiga fábrica era o espaço que Lenildo precisava para aumentar a produção, mas voltou desanimado: nunca teria dinheiro para alugá-lo. "Não, rapaz! Você vai me pagar com doces", propôs o proprietário do imóvel que, dessa forma, faria um bom negócio em dose dupla: garantia o fornecimento de doces para suas padarias e deixava de manter um imóvel comercial ocioso. À outra parte, o acordo também pareceu vantajoso: "Quando botei na ponta do lápis o volume que ele pedia por mês, vi que dava um valor em torno de 600 reais. Eu digo: 'Ah! Aqui tá bom para mim'", e o negócio foi fechado.

Contando com instalações mais amplas e novas parcerias com o Sebrae, Lenildo começou a participar das feiras locais e divulgar seus produtos, agora todos girando em torno da economia do caju. "O vinho do caju, a cachaça, o mel do caju, o caju-ameixa, o caju cristalizado, a rapadura do caju, são poucas pessoas que fazem. Em uma palestra no Sebrae, vi que a minha empresa tinha que ter um diferencial", recorda-se o empresário. "Comecei a fazer degustação. Em todo evento que havia, eu estava levando meus produtos para serem degustados. Hoje, meus produtos têm uma aceitação muito boa na praça."



Cajuína, bebida que foi declarada como Patrimônio Cultural Brasileiro (Acervo de Lenildo Lima)

A força do cooperativismo

O principal produto da Império Doce sempre foi a cajuína, uma bebida 100% natural, que possui ação antioxidante no organismo e contém cinco vezes mais vitamina C do que a laranja. O produto faz tanto sucesso no Nordeste que no mês de agosto a capital piauiense passou a realizar anualmente um Festival da Cajuína. A edição mais recente, realizada em 2015, reuniu cerca de 800 produtores e foi visitada por mais de 30 mil pessoas no Parque Potycabana, em Teresina. “Depois desses festivais que o Sebrae ajudou a gente a fazer, a produção de cajuína aumentou 20%. Hoje, em toda cidade do Estado a que você for, tem cajuína para vender”, assegura Lenildo.

Para evoluir na padronização, um dos itens mais importantes para o varejo e que costuma ser o nó górdio de muitos pequenos produtores, o Sebrae firmou uma parceria com a Universidade Federal do Piauí e os produtores de cajuína do Estado, agora reunidos na Cooperativa dos Produtores de Cajuína, para manter o padrão da cor. “É muito complicado você definir um padrão para a cajuína porque, se você cozinhar demais, ela escurece. Se o caju ficou doce demais, ela fica com uma cor diferenciada. A gente sempre tem que ter um cuidado muito grande para que não fique muito escura, porque, quanto mais clara, mais vitamina C tem. E por conta disso, tínhamos um problema com o registro das minifábricas que integravam

a Cooperativa”, relembra Lenildo, que foi um dos 21 pequenos produtores de cajuína responsáveis por sua fundação – que, como não poderia deixar de ser, aconteceu sob os auspícios do Sebrae. Hoje, são 400 cooperados, entre plantadores de caju e fabricantes de seus subprodutos, com uma produção estimada em 900 mil garrafas anuais espalhada em 120 pequenas indústrias pelo Piauí.

Aos poucos, Lenildo e seus pares começaram a descobrir a força do cooperativismo. Por exemplo, para baratear os custos de produção com a compra de garrafas feita coletivamente, o que derrubou o preço da unidade de 96 para 47 centavos.

O sucesso de uma bebida tão tradicional não tardou a despertar a cobiça de uma grande multinacional de bebidas, que decidiu lançar no Ceará um refrigerante com o nome “Crush Cajuína”, para surfar na súbita popularidade da bebida tradicional. A reação dos cooperados não tardou. Cientes de sua força, foram protestar junto à Assembleia Legislativa do Estado vizinho, e até no Senado Federal. Conseguiram derrubar a manobra marqueteira e, de quebra, que a cajuína fosse declarada Patrimônio Cultural Brasileiro. Com isso, seu uso como marca se tornou proibido.

Com o consumo em expansão em todos os Estados nordestinos, o passo seguinte seria a conquista de novas praças. Mas, antes desse movimento de expansão, que

começou em 2004, a Império Doce reformularia suas embalagens, de modo que a apresentação do produto fosse cada vez mais valorizada. Lenildo havia aprendido que pequenos detalhes influenciavam decisivamente a escolha dos consumidores. A participação na Rede Comércio Brasil, integrante do Sistema Sebrae, abria mercados em outros Estados do Nordeste. Dentre as conquistas, a empresa de Lenildo conseguiu se integrar ao Clube do Produtor Carrefour, o que fez com que alguns derivados de caju chegassem a lugares nunca antes imaginados. Inclusive São Paulo.

Com a produção focada no caju e renovada visualmente, o empresário se integrou à comitiva de empreendedores que participou do Piauí Sampa, uma iniciativa do governo estadual, apoiada pelo Sebrae, que buscava abrir o mercado consumidor paulista para os produtos locais. “Na época, eu levei 300 quilos de produtos e vendi tudo. No segundo ano, me chamaram de novo. Levei 470 quilos. Fomos no carro do Sebrae, e vendi tudo. No ano seguinte, já levei 800 e poucos quilos. Foi vendido tudo. Quando foi no outro ano, eu já levei 1.200 quilos. E no ano passado, levei 6.500 quilos só de produtos meus. É a evolução”, avalia, orgulhoso. “Nós trouxemos para o Piauí Sampa vários produtos que fazemos com caju, como o bife do caju, o caju à milanesa, o croquete do caju... Foi um sucesso. O pessoal que não come carne falava: ‘Que coisa fantástica!’”

O caminho para ser “glocal”

Nem o próprio Lenildo poderia imaginar que aquela ideia de fabricar doces, nascida em meio ao desespero das dívidas diante de um pé de cajueiro carregado, fosse tão longe. Os produtos da Império Doce hoje são encontrados em São Paulo, Brasília e na maioria das capitais do Nordeste. Mas para chegar até esse ponto, o empresário não poupou esforço: “De todo curso de capacitação que havia no Sebrae eu participava. Era para ter uma visão melhor do mercado. A gente sabe que fabricar é muito fácil, mas entrar no mercado, saber fazer um custo de produção, organizar a parte administrativa da empresa, ter um rótulo adequado e dentro dos padrões, pra tudo isso você precisa de ajuda, principalmente para a gente que é pequeno.”

Lenildo vive intensamente o sucesso da Cooperativa de Produtores de Cajuína que ajudou a fundar. “Tem dias em que eu recebo 80, 90 ligações, principalmente no período de safra. O pessoal liga com uma dúvida, pede uma informação sobre compra da garrafa, da tampa”, revela. A todos, ele orienta, como sempre fez desde o começo, sem sonegar qualquer dado. Afinal, ele se recorda de como foi difícil começar sem dominar algumas informações essenciais do negócio. “Eu não podia ver uma velhinha na rua que perguntava: ‘A senhora tem alguma receita de doce? Pode me dar?’ Eu tinha que fazer isso porque não tinha a quem recorrer”, pondera.

Radicalizando o conselho recebido lá no início de sua trajetória, Lenildo pretende encolher ainda mais a gama de produtos ofertados para conquistar o mercado internacional. Para este, vai apostar nos três produtos de maior procura: a cajuína, o caju-ameixa e o doce do caju em calda.

Ao mesmo tempo em que mira longe, Lenildo Lima e Silva acalenta outro sonho, este bem local: ver o caju e seus derivados sendo consumidos pelos estudantes das escolas públicas do Piauí. Se conseguir isso, o empresário terá dado o passo final para se tornar um bom exemplo de empreendedor “glocal”, ou seja, que sabe ser global e local ao mesmo tempo. Nada mau para quem, um dia, chegou a pensar em suicídio por conta das dívidas e foi salvo por um pé de caju.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Descubra o que os especialistas do Sebrae disseram quando Agda foi procurá-los com a ideia de criar uma oficina mecânica especializada em atender mulheres

UMA MECÂNICA DE CONFIANÇA

O começo do relacionamento de Agda Oliver com o Sebrae não poderia ter sido melhor, como ela própria conta: "Na minha primeira entrevista com o consultor eu pensei: 'Vai dar certo!' Isso porque ele me apontou tudo o que aquele negócio podia ser. Fico triste porque eu não me lembro o nome dele! Nessa entrevista, ele me perguntou um monte de coisas e me pediu um plano de negócio. Também indicou alguns cursos pra fazer no Sebrae. Eu aprendi como se monta um plano de negócio, fiz pesquisa de mercado, fui pra rua, bater de porta em porta. O que ele me listou pra fazer, eu fiz! E comecei a minha empresa como manda o figurino: com metas, objetivo, missão, visão, valores, como tem que começar. Depois

do Sebrae me apoiar, foi que eu comecei a ter apoio das outras pessoas." A partir dos primeiros cursos e ao longo do tempo em que trabalhou na criação do plano de negócios, Agda descobriu que não seria alguém que diria se o seu negócio daria certo ou não. Antes de tudo, teria que analisar números, planilhas fazer muita pesquisa e identificar claramente as necessidades do seu público. E tudo isso precisaria estar no seu plano, antes que saísse à luta para concretizar o projeto. Em alguns momentos, principalmente após as pesquisas com mulheres donas de carros no Distrito Federal, Agda saía com a certeza de que o negócio deslancharia. Noutros momentos, era inevitável se deixar invadir por muitas dúvidas e pelo medo de falhar.

Os cursos no Sebrae se sucediam. "Fui fazendo vários, porque eu me viciei neles. Os cursos são muito curtos. Uma semana de curso e você tem uma bagagem enorme! Fiz todos os cursos possíveis no Sebrae. Teve uns que eu cheguei a fazer duas, três vezes!", revela. Também confessa que adorou receber seus certificados de conclusão. "Eu amo diploma!", confessa, rindo.

Os diplomas hoje estão orgulhosamente pendurados no escritório da Oficina Meu Mecânico, na cidade de Ceilândia, no Distrito Federal. O nome foi sugestão de um dos primeiros clientes: "Quando a sua irmã fala pra você: 'Eu queria levar meu carro num lugar', você diz: 'Ah, leva

no meu mecânico, ele é de confiança.' Quando você não confia naquele profissional, ele passa a ser um mecânico, ele deixa de ser *seu*. Achei muito legal a história dele, que essa coisa de *meu mecânico* era algo que trazia confiança, lealdade. E a gente acabou adotando esse nome", explica.

A oficina foi atendida por consultores do Sebrae dentro do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI) ao longo dos dois primeiros anos de vida, justamente os mais decisivos na existência de qualquer empresa, e que costumam separar boas iniciativas das boas intenções no mundo dos negócios. "Tive esse acompanhamento, os agentes vinham na loja, faziam um diagnóstico, algumas perguntas, aí eu já não sei como é esse processo, mas eu sei que eles me traziam uma solução pra algum problema que eu tinha. Traziam algo que eu podia melhorar, mostravam qual era a minha área mais falha", explica a empresária sobre o tempo em que teve os técnicos do ALI ao seu lado, na oficina ou no escritório, onde ela passava cada vez mais tempo. Era preciso aprimorar a gestão.

Uma mulher de negócios

O fluxo de caixa foi mudado após um curso no Sebrae. "Eu preenchia, mas não sabia ler aquela planilha, não conseguia interpretar e tomar uma decisão em cima de números. Hoje eu consigo decidir se posso comprar, quando eu tenho que vender mais, quando fazer

promoção, quando posso tirar uma folga." Outro curso importante foi o de Atendimento ao Cliente que fez no Sebrae, apesar de já ter feito vários outros nas empresas onde havia trabalhado antes. Mas, agora, atender bem os clientes poderia significar a diferença entre a sobrevivência e o fracasso; afinal, estes eram os seus clientes.

Agda decidiu se inscrever no Prêmio Sebrae Mulher de Negócios. Nesse primeiro ano, não chegou a ser finalista, e hoje entende a razão: a empresa era ela. "Aprendi com o Sebrae que a empresa não é a Agda, mas a equipe em si. Não adiantava só eu fazer o curso de Atendimento ao Cliente, porque quem estava na ponta não era eu. Todos os meus funcionários fizeram o curso, fazem até hoje", conta.

Um mecânico que trabalha na oficina há quatro anos, desde que foi inaugurada, reconheceu para a chefe que antes não sabia explicar para o cliente o que estava sendo feito no carro e que hoje entende como essas informações são importantes. Foi ao longo desse curso que ela e seus mecânicos aprenderam a ouvir o cliente com a devida atenção: "O cliente que traz uma reclamação pra Meu Mecânico não vai embora. Eu só perco o cliente se ele não reclamar, porque se ele reclamar, a gente não perde. Esse cliente acaba trazendo muitos outros clientes, por causa do retorno que teve." Outros dois momentos decisivos na vida da empresária



Acima, a oficina, onde a maioria dos clientes é de mulheres. Abaixo, com mais três funcionárias, Agda (ao centro) oferece atendimento inovador preferencialmente para o público feminino (Acervo de Agda Oliver)



Agda estão profundamente ligados ao Sebrae: o curso de Gestão da Inovação e o Empretec. "Com o curso de Gestão da Inovação eu consegui transformar a minha oficina mecânica em uma "oficina para mulheres" de fato, porque eu já iniciei a Meu Mecânico com negócio de oficina para mulheres, mas ela era antes de homens, eu não conseguia mudar isso! Depois de um ano com a oficina aberta foi que eu a transformei em uma oficina para mulheres. O seminário do Empretec e esse curso de Gestão da Inovação foram os pontos mais fortes para mim dentro do Sebrae", reconhece. Tanto que o marido, que durante os dois primeiros anos da iniciativa ajudava na gestão financeira do negócio, depois que Agda fez o Empretec, resume atualmente sua participação à manutenção do site da oficina, já que esta é a sua área de trabalho (os dois se conheceram durante a primeira faculdade de Agda, o curso de Sistemas de Informação).

Dia de TPM

O tratamento diferenciado para as clientes mulheres começa assim que elas pisam a oficina. Dos quatro mecânicos da equipe, uma é mulher. E será ela quem atenderá a cliente, conta Agda: "A cliente é atendida por uma mulher, mesmo que na maioria das vezes quem vá fazer o serviço no carro dela seja um homem. Essa mecânica que eu tenho na oficina faz serviços de troca de óleo, de pastilha de freio, disco de freio e algumas

Acima, em 2011, a empresa Meu Mecânico foi ganhadora do Prêmio Empreendedor Destaque. Abaixo, dois anos depois, Agda foi vencedora, na categoria pequenos negócios, na etapa nacional da 9ª edição do Prêmio Sebrae Mulher de Negócios (Acervo de Agda Oliver)



coisinhas de suspensão, mas é pouco. O serviço dela é colocar o carro da cliente no elevador, testar o serviço, passar um orçamento; se a cliente precisar falar com o gerente da oficina, ela vai falar comigo." Pensando na sua clientela feminina, Agda fechou uma parceria com um salão de cabeleireiros da vizinhança e promove, às terças-feiras, a TPM (Terças Para Mulheres): "A mulher leva o carro e ganha um tratamento de limpeza de pele, de manicure ou design de sobrancelhas." A iniciativa se revelaria um bom negócio para os três vértices desse triângulo, pois as clientes saíam da oficina com carro, mãos e pele impecáveis.

Agda segue atenta aos desejos de suas clientes e aprendeu a valorizá-los: "Independentemente do dia em que a mulher vai à oficina, eu dou um voucher para ela. A cliente vai fazer uma troca de óleo do carro, por exemplo, e eu dou pra ela um design de sobrancelhas de cortesia; a minha designer vai na casa da cliente, sem nenhum custo. Tenho limpeza de pele também, que é gratuita. São parcerias que a gente fez pensando nesse público." É por essas, e outras, que atualmente 60% da clientela da Oficina Meu Mecânico é formada por mulheres.

Na sala refrigerada onde podem esperar o conserto dos seus carros, os (ou as) clientes contam com TV a cabo, wi-fi, uma mesinha com café, chá e biscoitos,

computador permanentemente à disposição, além de pequenos mimos que mulheres não encontram em outras oficinas, como um banheiro exclusivo, que não seja compartilhado pelos funcionários.

Dessa forma, com trabalho de formação continuada para si própria que Agda estende aos funcionários, a Oficina Meu Mecânico foi conquistando sua clientela – como previa sua proprietária, a maioria composta por mulheres aliviadas de encontrarem explicações convincentes para problemas mecânicos inesperados e, claro, um ambiente mais acolhedor para esperar o conserto.

Nova candidatura ao Prêmio Sebrae Mulher de Negócios, dois anos depois da primeira tentativa, levariam, em 2013, Agda à grande final. “Ganhei o prêmio de Brasília, que foi o regional, e fui participar do prêmio nacional.” A empresária ganhou o primeiro lugar, como Mulher de Negócios na categoria Microempresa. “O prêmio para mim foi uma realização muito grande. Ganhei uma viagem internacional, fiquei 12 dias na Alemanha. Eu nunca tinha viajado internacionalmente, nem esperava isso tão cedo pra mim. Eu achava que uma viagem internacional viria do meu esforço financeiro. Eu aprendi muita coisa. A gente visitou muitas empresas, trouxe algumas coisas que eu fiz na minha oficina”, conta. No banheiro da Meu Mecânico, por exemplo, as toalhas são de pano, uma ideia que trouxe da viagem. Parece detalhe, até é; mas faz toda a diferença para a clientela. “Ter o próprio

negócio é algo que tem um lado muito bom e um lado muito ruim. O que eu mais aprendo todos os dias é que a gente tem que aprender todos os dias. Como o negócio é meu, o risco é muito maior. Então, o lance de aprender e o fato de não poder deixar a peteca cair é o que mais me influencia a estudar, a buscar informação. Então, eu aprendo todos os dias”, diz Agda, plenamente conciliada entre suas obrigações como empresária e as vantagens de ser ela mesma quem decide os próximos passos.

Aos sábados, contrariando novamente o que se pode encontrar usualmente nas oficinas mecânicas, é possível identificar entre os veículos um pequeno ajudante de ordens, uniformizado com macacão e prancheta na mão: é o filho de Agda, de seis anos. “Ele gosta muito de vir, fica todo sujinho, ele ama. A gente pede pra ele buscar a prancheta, que é o *checklist*. Quando o carro chega, a gente faz o *checklist*. No sábado, é ele quem leva a prancheta, não deixa ninguém pegar. A gente pede pra dar um recado para o mecânico, ele que leva. Chega peça pra tal carro, a gente manda ele levar”, conta Agda, com a certeza de que não será ela a aconselhar ao filho que busque uma carreira bastante estável, como a dos funcionários públicos. O mais provável é que ele queira fazer o mesmo que sua mãe: meter a mão na graxa...

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Veja a seguir como o Sebrae mudou a vida de André ao revelar a ele alguns segredos, como comprar bem para poder vender mais barato ou deixar de financiar a máquina de fatiar do dono do supermercado

DOS CADERNOS PARA A PLANILHA

Antes de descobrir o Sebrae, a planilha para controlar os gastos da lanchonete que André tocava na Rocinha era composta por diversos cadernos. “Em um caderno eu anotava quanto vendia. No outro caderno, quanto eu gastava. Exatamente como aquelas colunas da planilha eletrônica, pra cada coluna eu usava um caderno! Quando fechava o caixa, era tudo anotado a caneta, em outro caderno. Tinha que fazer a conta de tudo, calculava, depois voltava de novo pra conferir, gastava até uma hora e meia fechando o caixa. No Sebrae eu aprendi a usar a planilha eletrônica. Você vê quanto vendeu, quanto saiu, aperta um botão e aparece tudo de uma vez.

“Eu percebia que aquele tempo que eu estava perdendo nos cursos, eu ganhava dentro da minha empresa. O Sebrae vem e organiza as suas ideias”, sintetiza.

Uma das descobertas aconteceu ao participar da Oficina SEI Comprar. Comprando a matéria-prima para seus sanduíches na própria comunidade, onde os preços eram mais elevados, André praticava uma margem de lucro de 30%. “Agora eu compro no Ceasa e minha margem de lucro dobrou. Com isso, comprei o meu carro. Antes, eu pagava um frete de 150 reais uma vez por semana para ir ao Ceasa. Esses 600 reais que eu economizei foram usados para pagar as parcelas do carro.”

André também percebeu que chegava a pagar o dobro do preço do queijo prato por comprá-lo já fatiado. “Descobri na oficina SEI que estava ajudando a pagar a máquina de fatiar do dono do mercado. Em vez disso, peguei um empréstimo (porque eu agora, graças ao Sebrae, tinha CNPJ) e comprei a minha própria máquina de fatiar frios.” A partir dessa compra, André passou a adquirir a peça inteira, pela metade do preço.

A mudança propiciada pelo investimento na máquina de fatiar não se limitou aos queijos; chegou ao presunto, outro item essencial no cardápio de qualquer lanchonete. André soube que quanto mais fina fosse a fatia, mais saborosa seria. “A fatia de presunto vendida no mercado é grossa. Então, se eu fazia um sanduíche com a fatia do

mercado, agora faço dois na minha loja. Além de pagar a metade do preço na peça de presunto inteira, gasto a metade das fatias que antes. Se com um quilo eu fazia 50 sanduíches, agora faço 80, 90, 100", exemplifica.

Saber comprar também significa saber armazenar sem desperdício e com o mínimo de perdas. "Depois das Oficinas SEI, aprendi a importância de armazenar bem. Por exemplo, vamos imaginar que eu compro dez abacaxis no Ceasa, boto dentro do carro e trago. Vamos dizer que eu comprei por dez reais. Cheguei, boto num lugar qualquer ou demoro a tirar do carro. Como eu não armazenei direito, já perdi dois, que amassaram e estão estragados. Como eu demorei muito a botar em um ambiente refrigerado, o calor estragou outro. Já são três perdidos. Eu começo a trabalhar com o abacaxi, vou fazendo suco de abacaxi durante três, quatro dias. No quarto dia, já se estragaram mais dois. Então, na verdade, eu paguei R\$ 2 em cada abacaxi, porque eu só consumi cinco, não dez. Então, não é simplesmente você comprar mais barato. Precisa transportar bem, armazenar e também tem que ter uma técnica de venda pra não perder. No momento que eu vejo que o meu abacaxi está acabando, abaixo o preço do suco, aumento a quantidade de abacaxi na salada de frutas, mando fazer uma torta, congelo para usar como polpa. Uso várias formas pra não tomar prejuízo. Isso você só aprende com quem realmente conhece para poder te ensinar."

Aos poucos, a Mega Lanches se tornou um agitado ponto de encontro na Rocinha, principalmente de pré-adolescentes que, se não traziam muito dinheiro para gastar, faziam o lugar parecer permanentemente cheio. "Eu fiz questão de mostrar para essas pessoas que não precisavam consumir, podiam só ficar por ali. Comecei a criar atrativos para que aquelas pessoas ficassem paradas na minha loja, as outras passassem e vissem o movimento. A coisa foi ficando legal, fui ganhando volume com isso", relata André.

Outro passo qualitativo se deu em ambiente virtual, um recurso até então pouco usado pelos comerciantes da Rocinha. André começou a usar o Facebook para divulgar sua marca. "O pessoal começou a virar amigo e comecei a fazer eventos da loja, a conhecer a força do marketing relacionada ao patrocínio. Tinha um amigo meu que ia participar de uma luta, eu falei para ele: "Vou mandar fazer um boné, quer botar na cabeça? Eu te dou um lanche..." Quando aquele cara botou o boné na cabeça, a gente trabalhou com as fotos e começamos a botar no Facebook e o pessoal gostou. Fui vendo que aquilo funcionava", revela.

Ao descobrir que patrocinar esportistas não era uma ação restrita às grandes marcas, e aos grandes atletas, e que poderia vincular o patrocínio no esporte ao Facebook, André percebeu o potencial daquela mídia



Acima, André exibe, com um dos funcionários, o boné da marca e, abaixo, a saída para a entrega dos lanches, que funciona 24 horas por dia, de segunda a sábado (Acervo de André Martins)



eletrônica. O evento seguinte foi o patrocínio de uma competição de *body boarding* para crianças. "Lembro que o que eu dei para esse evento foram as frutas, que pedi para uma funcionária cortar. Mandamos aquelas bacias e as crianças ficaram maravilhadas, comendo aquelas frutas, tudo cortadinho. É tão pouquinho o que a gente faz, mas dá um resultado tão grande para quem está recebendo, uma ajuda, um incentivo é tão bom para quem recebe... Então eu passei a trabalhar com isso. Obviamente, eu não vou ser hipócrita a ponto de dizer que eu estou fazendo isso só pra ajudar o esporte. Lógico que eu faço pela minha empresa também." Atualmente, a Mega Lanches patrocina diversos atletas na comunidade.

Com o Facebook surgiram até pedidos para entrega em bairros da vizinhança, como Leblon, Gávea e São Conrado, mas André ainda resiste. "Tenho que atender do mesmo jeito todos os clientes. À medida que eu vou dobrando a venda, triplicando, quadruplicando, eu começo a perder qualidade no atendimento. Não é isso que eu quero nesse momento. O Facebook me deu uma noção de que, se eu quisesse, hoje estaria trabalhando facilmente com Barra da Tijuca, São Conrado, Leblon. Essa explosão da marca depois que eu abri uma página no Facebook, com certeza, é o maior atrativo da loja."

Buscando manter os clientes ligados na página de perfil da lanchonete, André apela para o humor,



É com muita agilidade e sincronia que os funcionários se movimentam dentro do espaço de uma "garagem de moto" para atender os clientes (Acervo de André Martins)

criando montagens alusivas aos fatos da Rocinha e da cidade, quase sempre uma sátira bem-humorada. A movimentação chamou a atenção dos administradores da rede social, e André descobriu que estava no lugar errado, mesmo que fazendo a coisa certa: empresas, segundo as regras do Facebook, possuem *fan pages*, não perfis. André ganhou um tempo para fazer a migração de sua conta pessoal para a página oficial da Mega Lanches.

O desafio X-Tudo

De olho nos estrangeiros que, após a instalação da UPP na Rocinha, passaram a incluí-la em passeios e até mesmo como opção de hospedagem alternativa, André mandou confeccionar seis cardápios diferentes, em alemão, hebraico, francês, italiano, holandês e japonês, além de um inglês-português. A escolha dos idiomas não foi aleatória: o empresário fez uma pesquisa e descobriu que estas eram as nacionalidades que mais visitavam a comunidade. “Quando o estrangeiro chega, eu abro o leque dos cardápios e ele puxa o dele. Na Copa, a gente contratou uma atendente poliglota que ficava num horário que os turistas passavam mais frequentemente. Mas logo eu percebi que nem precisava. Ela estava ali mais por uma questão de marketing, porque qualquer funcionário conversa com um gringo facilmente. Eles gostam muito de açaí, que é o principal atrativo. E açaí é açaí em qualquer língua do mundo.”



Para otimizar o espaço, o balcão fica do lado de fora para receber os clientes e também os turistas
(Acervo de André Martins)



Outro desafio vencido por André, que poderíamos chamar de Desafio X-Tudo, é emblemático da atenção que o pequeno empresário dedica ao enfrentar um problema comercial. “Em todas as lanchonetes que vendem hambúrguer, o lanche campeão sempre é o X-Tudo. No Brasil inteiro é assim. Quem trabalha com hambúrguer vende muito X-Tudo, e nós não vendíamos muito. Aquilo me incomodava, não entendia por que ninguém comprava o nosso. Nessa época eu estava lendo a biografia do Silvio Santos e percebi o seguinte: o meu X-Tudo não vendia porque eu não mostrava, não estava na vitrine. Então, mandei fazer um X-Tudo, botei ele em cima do prato, bati uma foto e ampliei. A imagem ficou mais ou menos do tamanho de uma folha de papel A4. Fiz umas dez cópias dessas, e espalhei na minha casa. Todo dia, onde eu andava, eu olhava aquele sanduíche. Depois de alguns dias, percebi que ele não estava muito atraente. O que eu fiz? Puxei o alface para fora do sanduíche e joguei o molho que ficava dentro do sanduíche fora dele. Então, ele deu aquela estufada. Eram os mesmos ingredientes, mas alguns estavam mais expostos. Também troquei o nome. Queria mostrar que o sanduíche era uma coisa bem grande. Pensei nesse nome: Mega Boladão. Mandei fazer um banner gigante, com o sanduíche enorme. Não era uma montagem de como eu queria que o sanduíche ficasse, era o sanduíche como ele é vendido na loja. Só troquei o nome, puxei a folha de

alface pra fora e botei o molho em cima. Hoje, eu vendo cinco vezes mais o Mega Boladão. Tem clientes que nem chamam a loja de Mega Lanches, falam assim: 'Vamos lá no Mega Boladão?', pra ver como o nome pegou. Lutei muito. Raciocinei demais. Fiquei maluco dentro de casa. Minha mulher não aguentava mais olhar pro sanduíche. Era na porta da geladeira, no guarda-roupa, no espelho, até eu conseguir resolver o problema. Mas resolvi", comemora.

Para conseguir dar conta do aumento da clientela, André e seu sócio alugaram outra casa, em uma rua de pouco movimento, apenas para abrigar uma cozinha industrial. "A gente prepara tudo dentro dessa cozinha. Já manda o sanduíche pré-pronto, é só usar a chapa pra fritar o hambúrguer. O pão já vai cortado, a salada já vai arrumadinha", explica.

Sonhos para o futuro? André prefere planejar. "Negócio de sonho não é comigo. Vou atrás da minha meta. Quero que o Mega Lanches seja uma franquia. Estamos avaliando patenteiar a marca, que é uma coisa muito importante. Já temos três anos da lanchonete. Acho que com cinco anos, vou estar com volume necessário e no sexto ano eu quero abrir a minha primeira loja franqueada. A minha ideia é abrir franquias da Mega Lanches em outras comunidades pacificadas. Essa franquia é a minha meta. Mas ela só vai sair com a

ajuda do Sebrae. Com certeza, se não tivesse conhecido o Sebrae, estaria engatinhando ainda, vendendo aqueles R\$ 30 por dia de cachorro-quente. Não tenho dúvidas disso", reconhece o empresário que troca, sem problemas, o sonho pelo planejamento. Melhor mesmo é sonhar acordado.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Descubra como a parceria com o Sebrae levou Antonio Macuglia a se tornar referência como produtor orgânico no Estado

A NATUREZA COMO PARCEIRA DO NEGÓCIO

Atualmente, a Trigenros de Antonio Macuglia tem 22 funcionários registrados, dois estagiários e seis na lista para capacitação. Em quatro hectares, produz uma média de seis a oito toneladas de hortaliças e frutas por semana, bem acima da média da região. Os produtores chegaram a ter, simultaneamente, 42 tipos de hortaliças e 16 tipos de frutas.

Para Antonio, "a parceria com o Sebrae melhorou muito o visual do agronegócio brasileiro em si. Porque a participação em eventos, feiras, seminários, congressos, tudo a que a gente começou a ter acesso através dessa parceria deu um *boom* no negócio. Hoje a gente é referência nacional, eu faço parte do quadro de consultores orgânicos do Sebrae, e recebo visitantes

da Europa, da Ásia e de todos os lugares do Brasil. Porque, quando a gente foi certificado pelo IPT, caímos em uma rede mundial de produtores de agricultura orgânica. Recebi engenheiros da França, da Alemanha, da Itália, de Cuba... Também vieram até aqui argentinos, venezuelanos, mexicanos, todos interessados em conhecer o nosso processo de produção, porque não usamos nada industrializado, é tudo natural mesmo. E o crescimento desse mercado é espantoso, é de 20% a 30% por ano", estima Antonio.

Para produzir a compostagem natural, ele e os sócios foram atrás de feirantes e pecuaristas e ofereceram a eles baldes para o recolhimento das sobras orgânicas. "Tudo isso era jogado ao tempo. Eu fiz parceria com os organizadores das feiras, temos os baldes de recolhimento, deixamos pela manhã, eles colocam o material dentro e à tarde vem o carro da empresa e carrega para a compostagem. A parceria deu tão certo que eles agradecem, porque não tem mais mau cheiro, não tem mais mosca, não sobra nada depois da feira."

Natureza como parceira

As parcerias não se restringem aos homens e suas organizações. Para os produtores da Trigenros, a própria natureza é vista como parceira: "A gente cuida dos movimentos dela pra ver como se movem os ciclos das pragas; então, nessa época a gente procura uma planta



Imagen aérea da Trigenros e, abaixo, no início da empreitada, cuidando da plantação (Acervo de Antonio Macuglia)



atrativa àquele inseto. Você coloca lá e deixa; ela vai responder pelo preventivo natural e, com isso, temos menos incidência de perdas na produção."

As vacas leiteiras se alimentam com as sobras de brócolis, couve-flor, tomate, pepino; tudo o que é descartado da produção vai para os animais. As vacas leiteiras, galinhas caipiras e porcos são criados em sistema crioulo. E as fezes voltam transformadas em adubo, fechando-se um ciclo virtuoso. "A única coisa que hoje o sítio não tem – e já estamos nos programando pra suprir essa falta – é a casca de arroz e o pó de serra, que trazemos dos engenhos e serrarias da capital, porque preciso de carbono em grande quantidade pra fazer a compostagem", explica.

Para ele, os empresários que foram solicitados a participar dos eventos do Sebrae só têm a agradecer, porque foram os que mais evoluíram no setor do agronegócio no Estado de Roraima. "E o Sebrae foi feliz também em trazer vários consultores da Região Nordeste, do Sudeste e do Sul do Brasil para administrar alguns cursos teóricos e práticos de produção de orgânicos", avalia.

Hoje, os papéis se inverteram e Antonio Macuglia é quem ensina: "Os produtores ficam lá comigo umas três, quatro horas. Eu tenho uma programação de visitas, recebo em média 1.200 a 1.400 pessoas, entre estudantes, famílias de agricultores, escolas, estrangeiros e pesquisadores."



*Processo integrado:
"A gente usa a natureza ao nosso favor e somos parceiros dela" (Acervo de Antonio Macuglia)*

E lembra a conversa que teve com um produtor local:
“Alemão, isso aqui não é fantasia, isso aqui é realidade! E pensar que eu botei os caras do Sebrae pra correr lá do sítio porque vieram me perturbar com esse negócio de orgânico. Mas agora eu estou vendo aqui, na prática, como é que está esse negócio aqui... Olha que hortaliça bonita, isso nem parece que foi manipulado com matéria orgânica’, ele me disse. E eu respondi: ‘Eu te digo com certeza que é melhor do que tratar com química. E vou te falar mais: isso aqui é um processo decrescente, você investe no início e depois é só recolher.” É claro que o incrédulo agricultor se tornaria, em pouco tempo, mais um produtor de orgânicos de Roraima, exemplificando a ação decisiva do Sebrae na qualificação do pequeno produtor rural, que passou a usufruir de um mercado que remunera melhor seu produto, além da satisfação pessoal de gerar menos impacto ambiental e oferecer alimentos mais saudáveis.

E quem já aprendeu a jogar, não esconde o jogo. Ao contrário, como experiente meio-campista, Antonio Macuglia gosta de passar a bola: “Nós temos a sensibilidade de dizer que não escondemos o segredo da coisa. Isso tem que evoluir, porque como é que a gente vai preservar o ambiente se não houver uma evolução em todo o contexto? Porque a gente tem noção de que o futuro da Amazônia depende muito desse tipo de agricultura.”

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Descubra como a matemática Kelly Dantas de Vasconcelos, com a ajuda do Sebrae, passou a se entender com os números de suas planilhas e parou de apagar incêndios

ESTUDANTE NA VIDA

No Sebrae-AP Kelly foi atendida pela analista de negócios Rita Belmiro, que primeiro tentou dissuadi-la a ingressar na turma que se formava para o Empretec por conta da gravidez avançada da empresária. “Mas eu quero fazer esse curso. Não é melhor com o meu filho aqui dentro do que fora?”, argumentou, insistindo para fazer a entrevista que indicaria se ela estaria pronta para um mergulho de nove dias intensivos que compõem o Empretec.

Fez a entrevista e foi aprovada, sentindo expectativa pelo que aconteceria, como explicou anos mais tarde: “Acho que a preparação, o sigilo, o cuidado que todos têm com esse curso faz com que o candidato tenha um desejo muito grande de fazer”, analisa.

Kelly avisou a todos na escola que não queria ser incomodada, que resolvessem da forma que pudessem os problemas que nunca deixavam de aparecer, deixou instruções esquematizadas, e por nove dias, longe da sua empresa, aprendeu a vê-la de outra forma. “Foi a melhor coisa que fiz. Já comecei arrebentando mesmo, acho que já fui para o melhor curso que existe no Sebrae.”

É raro ver alguém que levou dois zeros (em metas e planejamento estratégico) recomendar tão efusivamente um curso. Para quem estava acostumada com notas altas no difícil curso de Matemática, os dois zeros foram um choque. “Quando olhei aquele gráfico, fiquei doida, não entendia: ‘Zero? Como pode isso!?’ Fui entendendo as ferramentas, as dinâmicas e vi como aquilo me refletia. Tudo o que fazia na minha vida profissional era refletido nas dinâmicas. Acho maravilhosa essa ferramenta do Empretec, leva você a pensar, refletir, analisar as coisas que você faz. Antes, estabelecia uma meta de 80 alunos e no outro ano eu conseguia. Ou seja, eu não sabia estabelecer metas, nem o que fazer no ano seguinte, imagine planejar para dois, cinco anos... Planos de médio e longo prazo nem estavam no meu linguajar. Por essas que o Sebrae realmente foi uma grande escola para mim, porque eu não era empresária nem pedagoga, e o Sebrae me ensinou a gerir o meu negócio”, relata Kelly, que levaria dali ferramentas úteis não apenas no mundo do trabalho: “Sou a mãe empreteca! Em casa converso com

os filhos: 'Isso é meta, tenha resiliência, olha para as suas competências, não acredite nisso, é uma crença que te limita', e por aí vai."

A relação com o dinheiro, e em decorrência disso a melhoria da gestão financeira do negócio, também seria transformada por algumas descobertas feitas naqueles nove dias de imersão. "Eu tinha vergonha de ganhar dinheiro com educação. Isso é muito cultural do nosso país. Nos Estados Unidos quem ganha dinheiro é um modelo, é uma referência a ser seguida. Mas aqui é diferente. Se fosse comprar um carro, ficava com vergonha de dizer que o meu trabalho tinha resultados positivos. O Sebrae fez com que eu começasse a ver que o que faço é um negócio, e o princípio de uma empresa é a lucratividade, até porque você precisa ter força para manter, para planejar e ampliar. Tudo isso o Sebrae me ajudou a entender", avalia Kelly sobre o efeito do curso no seu modo de pensar. Naqueles dias, ela se reconheceria como empresária e descobriria a importância do planejamento estratégico para evoluir.

Como capacitar se capacitando

Na ocasião do Empretec, Kelly pretendia abrir uma creche, para atender os segmentos iniciais da educação infantil no bairro onde a Ucri se encontrava estabelecida. E este foi o seu projeto de trabalho ao longo do curso.

Pouco tempo depois, e provavelmente em decorrência do planejamento minucioso que passou a fazer, a empresária também se associaria à Faculdade Educacional da Lapa (Fael), uma instituição paranaense especializada no ensino a distância. Passou a oferecer um curso de Pedagogia na modalidade EAD, "até porque precisava capacitar meus professores, precisava que eles tivessem uma formação continuada, e com qualidade". Todos os funcionários da Ucri ganharam 50% de bolsa de estudos, o que foi bom para todas as partes, como explica a empresária: "Matei dois coelhos com uma cajadada: aumentei a receita da escola, usando o tempo que era ocioso no período noturno e, de quebra, capacitei meus professores."

Como a Fael só ofertava o curso de Pedagogia, e entusiasmada com o efeito multiplicador no número de alunos que poderia conseguir passando a ofertar a modalidade de ensino a distância, a empresária fechou uma nova parceria, dessa vez com a Universidade Norte do Paraná (Unopar), que contava com dezenas de cursos de graduação e pós-graduação. Passou a ser um dos mais de 400 polos da Unopar, após ser aprovada em relação às exigências apresentadas pela nova parceria, oferecendo vários cursos de nível superior simultaneamente.

No modelo EAD, o aluno estuda e faz suas tarefas em casa, necessitando ir ao polo apenas uma vez por semana.



Acima, Kelly Dantas de Vasconcelos rodeada por professores e alunos, na escola que incentiva um processo de aprendizagem dinâmico e interativo. Abaixo, com uma funcionária na entrada da escola (Acervo de Kelly Dantas de Vasconcelos)



Com isso, uma única sala noturna poderia receber turmas diferentes: “Na segunda-feira, aquela sala é de Administração, na terça é de Ciências Contábeis, na quarta de Serviço Social. Uma sala de aula comporta seis cursos diferentes. Ela multiplica a potencialidade de absorção de alunos. Para mim, a EAD é perfeita. Temos uma antena que transmite as aulas via satélite, ao vivo, temos o laboratório de informática, os tutores, que são graduados e especialistas nas áreas e que auxiliam o aluno junto a esse professor, que é um mestre ou um doutor de Londrina. Também temos um tutor eletrônico que filtra as informações mais pertinentes”, explica Kelly.

Apixonada por tecnologias educacionais, a empresária decidiu também investir em um sistema de ensino para adotar em sua escola. Optou pelo Sistema Jean Piaget, desenvolvido por uma rede privada de São Paulo. Para ela, o método garante uniformidade na aprendizagem e nos métodos de ensino. “O planejamento é de São Paulo, a prova global vem de lá. Então, temos que ir em busca dessa excelência, porque vamos fazer a prova deles. Eles têm os DVDs, os alunos têm aulas que são conectadas ao material didático do sistema. Se vão para o computador, terão jogos que têm a ver com a lição dada em sala de aula. É tudo conectado, porque o aluno de hoje é digital, não quer mais saber só do livro, quer aprender em um jogo que tem a ver com o conteúdo que ele teve em classe”, exemplifica.



Acima, Kelly recebe o Prêmio MPE Brasil. 2014. Abaixo, com outro prêmio, o Mulher de Negócios (Acervo de Kelly Dantas de Vasconcelos)



Kelly Dantas de Vasconcelos precisou enfrentar também o desafio logístico de mudar o local da escola, o que significava não apenas encontrar outro imóvel que pudesse abrigar a Escola Infantil e os cursos de EAD noturnos, mas que pudesse ser reformada durante o curto período das férias escolares. Com três equipes de pedreiros trabalhando simultaneamente, as três salas, que comportariam a nova escola foram erguidas em um novo terreno adquirido. Além das três salas de aula já existentes na antiga unidade, foi possível instalar duas lajes. A empresária chegou a ter dúvidas se tudo estaria finalizado a tempo do início do ano letivo seguinte, mas ouviu uma funcionária dizer a outra, que duvidava que a construção estivesse pronta na data planejada: "Olha, se ela disse que vai, é porque vai." Dito e feito. E Kelly fez mais: "Comprei o terreno do lado e construí uma biblioteca e mais duas salas de aulas, terminando tudo em 25 dias!", comemora.

Como resultado desse esforço, hoje a escola encontra-se bem localizada, em um ponto estratégico que interliga o centro de Macapá a 13 bairros novos. Os habitantes desses locais necessariamente passam perto da Ucri em seus trajetos diários, o que fez da mudança um fator de crescimento. E o melhor do novo terreno é que permite a expansão da escola. Para isso, a empresária já mira em um financiamento do Banco da Amazônia que permita investir na construção de um prédio inteiramente voltado

aos cursos de EAD. "Temos um potencial de atender 8 mil alunos no Amapá até 2017, e queremos uma fatia significativa desses alunos. Queremos ter outras unidades, abrir filiais", planeja.

Em 2015, já será possível formar turmas para o Ensino Fundamental II, o que pavimenta o caminho para, daqui quatro anos, serem criadas as primeiras turmas de Ensino Médio. O plano é fechar as duas pontas, oferecendo serviços educacionais que comecem na creche e terminem na pós-graduação. "Encontramos com os nossos ex-alunos, esse ano estamos fazendo 15 anos e eles dizem: 'Ah, tia, queremos voltar para a Ucri.' Se a gente trabalha com a educação infantil e com o ensino superior e conseguimos fazer com que o aluno goste daqui e sinta saudades, por que não preenchermos essa lacuna? Vamos completar, queremos estar em todas as etapas, ofertar isso à nossa clientela e dar o melhor que pudermos para a sociedade amapaense", sintetiza a empresária que fez da educação um projeto de vida.

Kelly agora também fala sobre temas relacionados à educação em um programa local na TV Tarumã, de Macapá. Em suas participações, aborda questões educacionais candentes, que interessam aos espectadores em geral, como *bullying*, distúrbios de aprendizagem, desempenho na escola, como lidar com o luto entre as crianças etc. "É uma intervenção curta, de cinco minutos, mas na televisão isso é bastante tempo. Vou a

congressos, trago novidades e divulgo nesse programa de televisão." Kelly também foi convidada a integrar, como representante das escolas privadas, o Conselho Estadual de Educação do Amapá.

Profissão: estudante

A parceria com o Sebrae continua firme. Quando convida psicólogos ou fonoaudiólogos para se apresentarem aos professores ou alunos da EAD, muitas vezes a empresária recorre ao auditório da instituição para ampliar o alcance das palestras. "Chamamos gratuitamente a comunidade em geral para assistir a essas apresentações. São pequenas ações, sempre voltadas para a educação."

Elá própria tornou-se aluna do seu curso de Pedagogia, não apenas para conferir a qualidade do serviço que oferecia, mas também para obter um diploma que a habilite a ser a diretora pedagógica da escola que criou, não apenas de fato, mas de direito. Em busca de se qualificar, Kelly também faz, simultaneamente, um MBA em gestão empresarial pela Fundação Getulio Vargas e uma pós-graduação em Gestão Escolar na Unopar.

Ser usuária do próprio sistema que comercializa também traz vantagens: "Esses cursos me ajudam na gestão escolar e também no meu trabalho no Conselho Estadual de Educação, porque preciso estar por dentro das coisas novas que surgem na legislação educacional."

Em 2009, atendendo à insistência de uma consultora do Sebrae que queria inscrevê-la no Prêmio Mulher de Negócios, Kelly foi a vencedora da etapa estadual do concurso dedicado a incentivar o empreendedorismo entre as mulheres. O prêmio foi do jeito que ela mais gosta: ganhou uma capacitação na Fundação Nacional de Qualidade, em Brasília, juntamente com as demais vencedoras dos Estados. “Foi uma experiência única para mim. Gosto de contar isso, porque eu não queria participar, achava que seria desinteressante. E, depois desse prêmio, muitas coisas aconteceram. A minha história está em uma cartilha do microempreendedor do Sebrae, porque eu era ambulante, vendia cachorro-quente quando comecei; ia para algumas festinhas e vendia. Uma vez encontrei com os meus vizinhos e eles ficaram até com vergonha de mim, porque estava vendendo cachorro-quente. Eu disse: ‘Olha, mas tem uma coisa: tu vais sair daqui liso e eu vou sair com dinheiro da festa’”, argumentou, quebrando o clima de mal-estar.

O comentário espirituoso revela muito do dinamismo dessa matemática que realizou uma trajetória improvável, de vendedora de sanduíches a diretora de escola. Com determinação e foco nos objetivos traçados, Kelly explica que tem a profissão que sempre gostou de ter. “Quando me perguntam: ‘Qual é a sua profissão?’ Eu digo: ‘Sou estudante.’” É dessa forma, na condição de eterna aprendiz, que ela pretende continuar sua já rica experiência como empresária.

Sendo uma empreendedora nata, como descobriu por si mesma, Kelly Dantas de Vasconcelos buscou o Sebrae para capacitar seus professores a incluírem a metodologia JEPP (Jovem Empreendedor: Primeiros Passos) no currículo. Será a dela a primeira escola do Amapá a trabalhar o tema do empreendedorismo, através de uma metodologia especialmente desenvolvida pela instituição. “O Sebrae não tem muros, está indo direto para a mente das crianças e vai desenvolver uma nova sociedade no Amapá porque está indo na raiz, que é a educação. E o que é melhor: moldando comportamentos, porque no Amapá quase todo mundo quer ser funcionário público, e isso precisa mudar”, é a aposta da empresária. Para “fazer a cabeça” dos futuros empreendedores, ela já encontrou a parceria ideal. E o Sebrae também.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



As descobertas que Lindolfo Martin fez ao cursar o Empretec e como isso o ajudou a tornar sua Multicoisas uma franquia de sucesso

MOSAICO DE INTELIGÊNCIAS

Cursar o Empretec permitiu que Lindolfo fizesse algumas reflexões pessoais que levaria para o resto da sua vida. "Aprendi ali a importância de ter metas, e de aferir essas metas. Aquilo de cobrar e acompanhar", explica.

Uma das descobertas de Lindolfo foi a confirmação de uma desconfiança: "Eu descobri que grande parte dos meus pontos fracos eram supridos pela Elza, a minha esposa. O Empretec me ensinou a fazer essa reflexão dos meus pontos fracos e tentar forçar que eu praticasse, na vida, esses pontos fracos, que naturalmente a gente não pratica", explica.

Além do Empretec, em 2008 o empresário travaria conhecimento com um consultor que faria toda a diferença na vida da Multicoisas: José Ricardo Silveira,

que o fez repensar a importância do planejamento estratégico para sua organização. "A gente se reuniu em um hotel e criamos uma visão de futuro um pouco mais arrojada. Foi a visão hexa, que tentava sextuplicar a rede nos próximos dez anos. Foi uma experiência compartilhada não só internamente, mas junto com os franqueados também. Saímos da posição de 2008 de 60 lojas e hoje, no final de 2014, contamos com quase 190 lojas", comemora. A experiência de buscar desenvolver os pontos fracos, aprendida no Empretec, e o encontro com o consultor se revelariam extremamente úteis. "O que antes fizemos em 18 anos, a gente realizou praticamente o mesmo em seis", afirma.

Contando atualmente com cerca de 2 mil funcionários embaixo das marcas Multicoisas e Multicasa, Lindolfo partiu para voos maiores, incorporando cursos feitos a distância por uma universidade corporativa para seus colaboradores. E segue aprendendo novos saberes sobre o fascinante e dinâmico mundo das franquias: "Uma coisa que acho muito bonita na franquia é que a gente se torna um mosaico de inteligências. Você tem diversos especialistas, sócios, parceiros franqueados que trazem experiências de vida para o seu negócio. Você tem que ter um processo de agregar o melhor de forma estruturada, para também não perder a sua identidade. O nosso grande patrimônio é intangível. Não é um patrimônio financeiro, é um valor de marca", ressalta.



Acima, com a franquia, Lindolfo não é mais um vendedor de produtos, mas, sim, de conceitos, tecnologias e de formatos. Abaixo, primeira loja Multicoisas, inaugurada em Campo Grande (MS) em 1984 (imagens de divulgação)



Lindolfo conta que também aprendeu a calcular os riscos fazendo o Empretec: “A gente mitiga o máximo esse risco, mas o retorno, em média, é de três a cinco anos, ou nunca. Você tem que ter esse senso de risco, faz parte da noção de empreendedor. Uma coisa que eu sempre desmistifico é que franquia seja risco zero. Não é risco zero, tem risco também, mesmo que seja minimizado, porque pode haver uma mudança viária, uma obra pública, o shopping pode ser desativado, podem acontecer problemas de saúde, no foco etc. O que a pessoa tem que ter é uma única coisa: a identificação com os nossos valores e princípios. Só.”

Exatamente como aconteceu na primeira loja, depois que Lindolfo se recusou a pagar comissão a quem indicasse a loja, contrariando um velho hábito de “toma lá, dá cá” do comércio local. Mas para chegar aonde chegou, ele precisou ter mais do que princípios. Contou com a ajuda de quem soube mostrar o que sempre existiu dentro dele mesmo e que nem ele sabia.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Saiba como Luiz Coutinho se juntou a dois empresários e conseguiu, com a ajuda do Sebrae, montar a primeira central de compras do país

DE MICRO A PEQUENO, DE MÉDIO A GRANDE

Luiz, Paulinho e Zé Aguiar tinham o mesmo problema ao procurarem ajuda do Ceag: eram donos de pequenos mercados na Grande Vitória e queriam ter acesso ao preço dos atacadistas, mas não tinham volume de compras suficiente para alcançar bons descontos. Mesmo que os três se juntassem para comprar volumes maiores, a diferença não chegava a tanto. Haveria algum jeito, talvez um tipo de cooperativa, que garantisse acesso a mercadorias a preços mais competitivos? "Queríamos fazer o que a gente já fazia, mas de uma forma mais estruturada, se possível montar uma cooperativa, mas não sabíamos como. O Ceag teve um papel fundamental, porque nos

ajudou a montar um fundo, a que demos o nome de Central de Compras", recorda-se o empresário.

O problema é que seria preciso arregimentar, no mínimo, 20 outros donos de pequenos mercados para que a ideia saísse do papel. Os três identificaram em diversos bairros outros potenciais interessados e, poucos meses depois, nascia a primeira Central de Compras do país. "Nesse momento, a relação com o Ceag foi muito mais forte, não só porque eles montaram a estrutura e a organização da Central para nós, mas porque também nos ensinaram como fazer direitinho todo o processo. Houve cursos fechados para as nossas empresas, palestras, cursos para cada empresa separadamente, e o grupo foi se desenvolvendo. Foi tão bacana esse projeto que hoje, só no Espírito Santo, deve haver umas 15 associações de compras." No país, Luiz estima que existam entre 300 e 500 organizações como a que ele e seus amigos criaram, de forma pioneira, no começo dos anos 1980 no Espírito Santo.

Com a criação da Central de Compras, os mercados da família Coutinho passaram a contar com uma variedade maior de itens, o que trouxe outros problemas, agora de logística para transporte e armazenamento. Além disso, os grandes *players* do setor supermercadista começavam a desembarcar no Estado, buscando novas áreas de atuação. Luiz e os sócios resolveram se

anticipar e planejaram abrir uma quinta loja, desta vez na capital, Vitória, voltada a atender um público de poder aquisitivo mais elevado. "Nesse momento, tivemos que pensar um pouco mais em termos de estratégia. Por exemplo, qual o público-alvo que nós vamos atender? Isso foi fundamental. Foi através dos treinamentos que definimos, naquele momento, que precisávamos abrir cada loja com um tamanho de 1.000 a 1.200 metros quadrados e que buscávamos um público-alvo de classes B e C. Essa definição fez com que desativássemos a loja que estava focada no público bem mais popular, de classes D e E, e ampliamos uma loja que era menor. Passamos a trabalhar de forma mais estruturada, ou seja, já implantávamos um sortimento mais adequado a quem iríamos atender, melhoramos mais a nossa parte de serviço. E entramos com essa loja na Praia do Suá, com uma aposta bem mais diferenciada."

Um novo público: a classe A

Eram meados dos anos 1990 e a loja na Praia do Suá estava sendo construída. Seria ali o laboratório onde eles testariam a capacidade de atender um público com alto poder aquisitivo e hábitos de consumo mais sofisticados. Sentindo o frio na barriga típico de quem faz uma aposta alta, Luiz decidiu fazer o Empretec, um curso oferecido pelo Sebrae do qual tinha ouvido algumas referências boas. "Já era nossa quinta loja, adquirimos uma área

maior, que era de um antigo supermercado, alugamos um terreno para estacionamento, replanejamos a loja, ajustando-a para a região, tornando-a mais nobre, porque é uma região de poder aquisitivo alto. Mas, no fundo, estava indo com a cabeça de bairro mais popular", hoje ele consegue ver. O ponto de mudança foi o Plano de Negócio que fez durante a imersão de uma semana com outros empresário no Sebrae. Ele conta: "Montar o plano de negócio durante o Empretec e, com isso, conhecer bem o meu cliente, me fez pensar de forma diferente. Por sinal, sempre que tenho reuniões com outros empresários que estão começando ou querem ampliar um negócio, sempre recomendo fazer o Empretec, porque ajuda a abrir a mente, a pensar em como empreender com gestão, com organização e planejamento."

O resultado imediato foi que, ao sair do curso, Luiz reviu os planos para a nova unidade: "Pegamos uma loja que estava toda desenhada, começando já a obra e fiz toda a revisão do plano. Esse curso abriu muito a minha mente. Eu tive a sorte de participar da primeira turma que o Sebrae fez no Brasil, quando estavam desenvolvendo os técnicos e os professores. Eram 14 empresas locais, mais os formadores. Foi muito enriquecedor no sentido de empreender e desenvolver."

Em 1998, os grandes finalmente chegaram com tudo. "Estávamos com cinco lojas, e em 1998, os grandes



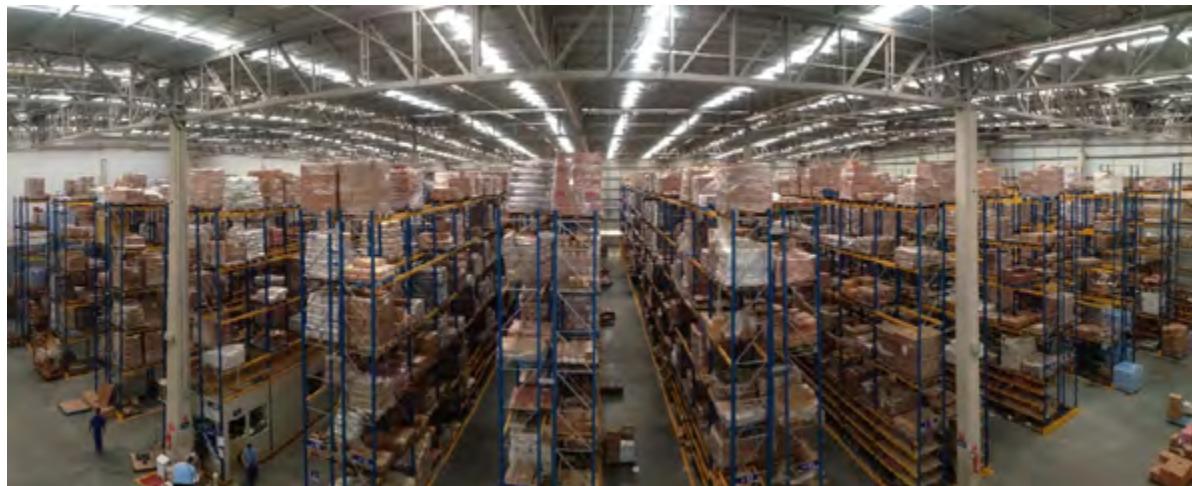
Acima, Luiz Coutinho em uma das lojas da Rede Extrabom, é uma das maiores empresas do setor supermercadista do país, que conta com 22 lojas nas principais cidades do Estado do Espírito Santo. Abaixo, a pequena mercearia que foi aberta em 1978, no Jardim América, Cariacica (ES) (Acervo Rede Extrabom)



players, como Walmart, Carrefour e Pão de Açúcar, começaram a sair do eixo Rio-São Paulo e ir para alguns Estados menores, como o Espírito Santo", relata Luiz, que viu um desses gigantes comprar a principal rede de supermercados local e passar a assediá-lo para também vender sua rede.

Naquele momento de pressão, o empresário participou de uma convenção internacional de supermercadistas em Chicago (EUA), integrando uma comissão da Abras (Associação Brasileira de Supermercados). "Fiquei na feira quatro dias e mais uma semana conhecendo o mercado americano. E vi que lá eram muito comuns as fusões. Uma empresa que contava com 30, 40 lojas era considerada pequena. Na nossa cidade, alguém com dez lojas era grande, ou seja, uma diferença enorme."

Voltando ao Brasil, Luiz parou para refletir: estavam com planos para abrir uma sexta unidade e já tinham um terreno dedicado a abrir a sétima. Era um planejamento para os próximos dois ou três anos. Outro plano era abrir alguma loja em Serra, também na Grande Vitória, mas, no ritmo seguro e gradual que seguiam, seria necessário mais uma década até que chegassem lá. "A partir dessa visita aos Estados Unidos, onde as grandes empresas trabalhavam juntas e havia muitas parcerias e alianças, passei a enxergar esse mercado bem mais pujante." Nesse momento, Luiz identificou uma rede de mercados em



Armazém com 26 docas do novo Centro de Distribuição e Administração (CDA) da Rede Extrabom; localizado no bairro Civit I, na Serra, o centro possui uma área total de 165 mil metros quadrados (Acervo da Rede Extrabom)

Serra formada por cinco lojas, os Supermercados Praia. “Nós trocamos as cotas das duas empresas, fizemos uma parceria, uma fusão na realidade”, conta, para explicar o salto que, em pouco tempo dariam, de cinco para dez lojas. “Gostei do negócio e quatro meses depois também compramos mais duas pequenas redes no Estado, uma com três, outra com cinco lojas.”

Pensando fora da caixa

Com as fusões e aquisições, em um ano Luiz e seus sócios estavam à frente de 18 lojas, mas sob quatro diferentes bandeiras: Coutinho, Praia, Ponto Verde e Ribeiro. “Uma administração, quatro bandeiras, quatro propostas diferentes, quatro posicionamentos... Falei: ‘E agora? O que a gente faz?’ Foi uma loucura! Mas foi bom, porque a pressão desses grandes *players* fez com que pensássemos um pouco fora da caixa”, reconhece.

Para unificar discursos e padrões de serviço completamente distintos, Luiz novamente procurou o Sebrae para, juntos, montarem um planejamento que unificasse as bandeiras e, acima de tudo, desse unidade à rede, que também precisaria ganhar um novo nome. “Havia loja com 500 metros de área de venda, loja de 1.500 metros, loja em bairro de maior poder aquisitivo, outras em bairros mais simples. Ficamos cerca de 18 meses, sendo que seis meses de planejamento e depois mais de um ano unificando as bandeiras”, conta.

O novo nome da rede, Extrabom, surgiu depois que Luiz dobrou as resistências familiares à mudança. “Não, Coutinho é o nosso nome, é a nossa família, não pode tirar...”, era o que ouvia dos sócios. “Eu mesmo também tinha resistência, mas fui discutindo e depois, quando falamos que a empresa precisava estar mais à frente, que um dia nós mesmos não estariámos mais aqui e a empresa iria continuar, então, não justificava muito manter o nome”, conta. Convencidos por Luiz de que o negócio familiar vivia um novo momento, os sócios abriram a proposta de mudança de nome para os funcionários e colaboradores e coletaram mais de 700 sugestões, dentre eles as três finalistas (Extrabom, Modelo e Ponto Certo). Para dos três ficarem com um só, os próprios clientes foram convocados a participar da escolha final. “O cliente que ganhasse tinha um ano de supermercado de graça. O colaborador que tivesse escolhido o nome, também ganharia o salário em dobro”, relata o empresário sobre as estratégias para envolver todos ao longo do difícil, e muitas vezes traumático, processo de mudança de nome. Um nome é uma identidade e todo cuidado é pouco nessa hora.

O passo seguinte foi criar uma linguagem visual e unificar a apresentação de todas as lojas da rede. “A marca nasceu muito forte, tanto que um ano depois já ganhou o primeiro lugar no Recall [Prêmio Recall de Criação Publicitária] e até hoje está no 11º ano que

Extrabom é a marca mais lembrada de supermercado no Espírito Santo.” A Rede Extrabom hoje trabalha com cerca de 700 fornecedores e mais de 20 mil itens (e pensar que a expansão da primeira loja do Auto Serviço Coutinho trouxe consigo a espantosa cifra de 500 itens!). Tem entre suas políticas de compra valorizar o produtor local, como nos tempos, já distantes, em que a rede também era apenas um pequeno comércio capixaba. “Valorizamos esse pequeno produtor local por dois motivos: primeiro porque quando fazemos isso estamos fortalecendo os nossos pequenos fornecedores e, se eles estiverem mais organizados, irão nos atender melhor e por mais tempo; segundo porque se eles nos atendem com produtos e serviços, estão gerando emprego na região onde estou atendendo. Então, o dinheiro fica aqui. Uma forma do nosso Estado crescer é fazer com que os recursos fiquem por aqui mesmo.” E exemplifica seu raciocínio com o caso de uma indústria de biscoitos local, a Kebis: “Quando nós abrimos a nossa primeira loja, a minha irmã estava visitando o interior do Estado, conheceu o produto deles e os convidou para trabalhar com a gente. Eles vieram e colocaram alguns produtos – já faz mais de 30 anos. E até hoje eles nos fornecem, agora com uma linha muito maior. A Kebis cresceu, desenvolveu uma cooperativa e hoje é uma parceira muito mais forte do que há 30 anos. E não apenas conosco: atende o mercado em geral. Raro ver um mercado no Espírito Santo que não tenha

o produto dela. Olha a força do regional, como ajuda a desenvolver as empresas locais”, assegura Luiz.

Hoje, o processo de compras é bem mais complexo, mesmo que a empresa continue priorizando os pequenos fornecedores: “Nós trabalhamos com cerca de 12 mil itens por loja. Se formos somar em toda a rede, dá mais de 20 mil itens, porque tem loja que trabalha com um produto, outra não trabalha. E como a gente consegue definir esse mix por loja para poder negociar com os fornecedores? Temos um comitê do qual participam os dois gerentes comerciais, o gerente de marketing e também os nossos gestores de negócio, que são os nossos negociadores, além do gerente de operações e os gerentes de lojas. Verificamos constantemente as categorias de produto mediante as ofertas de fornecedores e também analisando os nossos dados, por exemplo se o item que está vendendo mais ou menos, o de maior ou de menor aceitação e, ao analisar uma proposta nova, entender onde deve entrar e qual deve sair também, porque na gôndola não cabe muita coisa. Então, para entrar um item, tem que sair outro, não comporta alocar mais um. E assim que esse grupo definiu a entrada desse item, aí sim vai para a área comercial negociar. O que acontecia no passado? Primeiro o comercial negociava o produto, depois arranjava um lugar para colocar na gôndola, sem considerar muito a categoria, não estudava muito a região, não olhava muito o cliente, coisa que até hoje alguns ainda fazem.”

Com dezenas de lojas espalhadas pelas principais cidades do Espírito Santo, um grande centro de distribuição em uma área de 168 mil metros quadrados (dos quais um terço permanece com sua mata nativa preservada) planejado para gastar pouca luz e pouca água, Luiz planeja aos poucos se desligar da gestão e cuidar mais da estratégia do grupo. Uma delas é deixar todo o processo da rede Extrabom mais sustentável. Um dos resultados mais vistosos nessa nova frente aberta é a campanha que incentiva os clientes a trazerem suas sacolas retornáveis de casa, em vez de usarem os sacos plásticos. O custo da sacola volta como desconto na própria compra e o dinheiro economizado é encaminhado para uma associação que luta contra o câncer infantil. Além de 4 milhões de sacolas descartáveis a menos em dois anos de campanha, os valores das doações do Extrabom já ultrapassaram os 100 mil reais. Um clássico exemplo de “ganha-ganha” de quem aprendeu que sempre é melhor somar do que dividir.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



Depois de fazer o Empretec no Sebrae, Patrick aprendeu a importância de criar metas para sua empresa. E, de quebra, descobriu que metas pessoais também são transformadoras

DE OLHO NAS METAS

A primeira vez que Patrick ouviu falar do Sebrae foi em 2008, quando tinha 21 anos e assistiu a uma palestra em Nossa Senhora do Livramento (BA). Foi dali que tirou uma primeira lição para seu ofício de vendedor: “Eu fui nesse evento e uma coisa eu aprendi é que a primeira mercadoria que você vende é a sua imagem. Então, ande sempre bem arrumado! Depois dessa palestra, eu nunca mais andei de shorts, só de calça. Ia ao banco de calça comprida, só andava na estica!”

Mas em 2012 Patrick andava às voltas com problemas decorrentes do próprio crescimento. Havia começado com um caminhão de maracujá e outro de manga

desembarcando 300 caixas de frutas por semana nos supermercados de Brasília e já no ano seguinte gerenciava dois caminhões que transportavam de 6 mil a 7 mil caixas por semana. Chegou a atingir picos de 15 mil caixas entregues em uma única semana, o que implicava o aluguel de outros caminhões, motoristas e carregadores.

Pelo volume que comercializava, a Frutas Caiçara precisava urgentemente crescer ou se associar a uma transportadora, antes que o lucro se esvaísse no aluguel avulso de fretes. Na dúvida entre cursar uma Faculdade de Administração de Empresas ou seguir uma via mais rápida, talvez mais adequada para quem tinha pouco tempo disponível e uma experiência adquirida na prática com o próprio negócio, Patrick procurou o Sebrae e se matriculou na turma do Empretec que teve início em fevereiro de 2013.

Em pouco tempo, o empresário se deu conta de que seu problema de crescimento tinha a ver com a ausência de metas e de planejamento para alcançá-las. “Com o Empretec, você coloca metas na sua vida. Ele me ensinou o que eu não sabia, então eu fui pra cima.” Patrick emendou o Empretec com um curso de inovação, também feito no Sebrae, e saiu dali com três metas: abrir uma empresa de distribuição de frutas em São Paulo, criar uma transportadora e comprar uma fazenda

para aumentar a produção de manga e maracujá. E acrescentou às três uma quarta meta, esta pessoal: só voltaria a beber depois que alcançasse as metas que colocara para o seu negócio. “Eu entendia que, dentro daquilo que eu me propunha a fazer, beber me atrapalharia porque tiraria meu foco”, explica Patrick.

Das metas estabelecidas, a primeira, e mais urgente, era a transportadora. Com ela, os sócios poderiam emitir notas fiscais específicas de transporte de mercadorias e fechar contratos de seguro em condições mais favoráveis. Em agosto de 2013 a distribuidora de frutas sediada em São Paulo e a Transportadora Caiçara haviam se tornado realidade, e Patrick e o sócio partiram em busca de uma fazenda para produzir manga.

Na véspera da Copa do Mundo do Brasil, em maio de 2014, a última meta havia sido alcançada. Liberado do sacrifício autoimposto, Patrick bem que tentou voltar a beber, mas já não sentia o mesmo prazer que antes. Decidiu parar definitivamente. “Parei de beber graças ao Empretec”, ri, dando este como apenas um exemplo da grande transformação que foi ter feito o curso de imersão. “Eu me tenho como empresário depois do Empretec. Não sei se foi pela minha vontade de aprender, que era e é tão grande, mas foi depois do curso que eu me marquei como empresário. Ele mexe tanto com o emocional que a gente chorava, a nossa turma toda

chorava, foi muito interessante aquilo. Eu saí com a cabeça toda virada, falei: ‘Moacir, a transportadora vai sair do papel. Eu vou pesquisar, vou atrás.’ Aí fomos.” E deu certo. “Depois do Empretec, vieram outros cursos, eu me senti capaz mais de fazer essas empresas andarem.”

Prata da casa

Hoje, de quatro computadores na sede da Caiçara Frutas, Patrick e Moacir controlam o intrincado arranjo logístico que envolve, semanalmente, coletar, embalar e transportar até os supermercados e atacadistas milhares de caixas com produtos que, se não forem coletados, embalados e transportados com o devido cuidado, chegarão aonde precisam chegar imprestáveis.

Um dos grandes trunfos dos cursos do Sebrae na vida de Patrick foi aprender a valorizar os talentos mais próximos. E exemplifica com o caso de uma função para a qual ele procurava um funcionário sem perceber que a pessoa ideal estava ali, entre eles. “Depois do Sebrae, eu enxerguei o cara de que eu estava precisando dentro da minha empresa”, reconhece.

Muitas vezes, esse olhar mais atento aos funcionários emerge da aplicação de modelos e ferramentas especialmente desenvolvidas para avaliar as características de cada empreendedor – e, de quebra, de cada empregado que ele tenha. São instrumentais

Ao lado, o galpão da Frutas Caiçara na Fazenda Caiçara, rodeado de caminhões, no terceiro ano da empresa, 2008. Abaixo, os caminhões da filial de Brasília, que está sob os cuidados do irmão mais novo de Patrick, Bruno (Acervo de Patrick Maciel)



que tomam por base teorias como a das Necessidades, desenvolvida pelo psicólogo norte-americano David McClelland nos anos 1960, que identifica três necessidades básicas que movem todos os indivíduos, em maior ou menor grau: necessidade de poder, de realização e de afiliação. Segundo essa teoria, apesar de todos os seres humanos compartilharem as três necessidades, é da predominância de uma sobre as demais que emergirão as características mais usualmente observáveis em um funcionário (ou no patrão) no seu ambiente de trabalho. Um bom gestor sabe identificar essas características, de modo a não exigir liderança (necessidade de poder, na classificação de McClelland) de quem não tem esse traço marcante; ou para valorizar a conquista de metas, que são extremamente caras aos indivíduos com forte necessidade de realização; ou, ainda, saber identificar aqueles funcionários que "vestem a camisa" por se sentirem sempre propensos a integrar um grupo (necessidade de afiliação). Tal análise, quando feita de forma orientada por um consultor habilitado, também serve para deixar claro para o empresário quais são as áreas nas quais é preciso suprir as próprias carências com a contratação das pessoas certas para os lugares certos.

Todos os dias Patrick gosta de acordar cedo e conferir a roça e o trabalho nos três galpões. Quando é preciso ir aos bancos, esse trabalho também é dele. Tendo trabalhado incansavelmente, sem sábado nem domingo

(nem São João, que na Bahia é como um segundo carnaval), o jovem empresário de 28 anos orgulha-se do que já conquistou: “A gente começar daquela roça e virar o que virou hoje, eu me sinto muito orgulhoso. E de ajudar o meu irmão [sócio na distribuidora em Brasília], o Moacir ajudar o irmão dele, tantas famílias hoje que vivem do nosso trabalho. Hoje o nosso quadro de funcionário oscila entre 34 e 40 pessoas, depende da safra. Você se sente responsável por eles, não pode fraquejar, olha o tanto de gente que depende da gente.”

Alcançadas as metas, os sócios da Caiçara Frutas e da Caiçara Transportadora almejam agora excelência no que fazem, não uma expansão contínua e desenfreada. “Eu percebo que muitos dos grandes empresários não conseguem formar uma grande família por darem amor demais à empresa e amor de menos à família”, conta. Para ele, que ainda não chegou aos 30 anos, o ponto de virada no *workaholic* que se lembra de ter passado vários Natais embalando frutas aconteceu recentemente, após uma viagem de negócios a São Paulo. Quando saiu de casa, o filho pequeno ainda engatinhava e não falava nada. Quando voltou, já andava, além de falar suas primeiras palavras. Patrick lamenta muito ter perdido a chance única de testemunhar as primeiras conquistas de seu filho e confirma sua decisão de buscar a excelência, inclusive como pai: “Isso confirmou o meu sentimento de que tenho que passar mais tempo com a família. Não

faço questão de ter dez empresas, mas de estar presente. A esposa já cobrava, mas o que mexeu comigo foi ver meu filho andando”, confirma o plantador de maracujás de Dom Basílio, que não se conformou em simplesmente produzir a fruta. Em vez disso, foi atrás de vendê-la e descobriu que, além de ver os frutos crescerem, ele gostava de vê-los se multiplicarem até abarrotar os caminhões. E que, melhor ainda, era não parar nos Ceasas da vida, como muitos fazem, mas na ponta final da linha de transmissão que liga uma fruta no campo ao seu consumidor na cidade.

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)



A Copa do Mundo do Brasil de 2014 não traz boas lembranças para a maioria dos brasileiros. Mas para Rosana, como se verá a seguir, foi um momento de vitória

CAMPEÃ NA COPA

Depois de fazer alguns cursos breves no Sebrae, em 2007 Rosana Bortoletti fez o curso que mudaria sua vida de empresária: o Empretec. “Foi ali que quebrou aquele meu paradigma de que o trabalho era sacrifício. Ali que eu aprendi que o trabalho não é sacrifício; que, na verdade, eu sou uma pessoa totalmente apaixonada pelo que faço”, resume. “Eu demorei mais ou menos um ano pra absorver essa mudança, mas dali pra frente foi um salto muito grande.” O que mudou depois do Sebrae? “Eu descobri que podia fazer coisas, que eu era uma pessoa de valor, que também podia decidir, opinar, viajar e aprender. Nessa fase eu descobri todas essas coisas, e não foi fácil lidar

com essas descobertas, porque era muito novo, eu mesma não aceitava”, relata Rosana.

Também conta que foi com surpresa que se descobriu diretora da empresa, em uma conversa com o marido e um consultor do Sebrae chamado Carlos: “Quando foi pra decidir quem era o diretor da empresa, os dois se olharam e falaram: ‘Você!’, e eu falei: ‘Mas como? Eu não sou diretora da empresa!’ ‘Mas você não percebe que é você que faz tudo, você decide, você investe, você corre atrás, você quer fazer as coisas diferentes, não para quieta, busca sempre, busca, busca...’, daí eu falei: ‘Nossa, mas isso é tão normal pra mim que eu nem percebia!’ Então eu descobri que eu era diretora na empresa.” Uma surpresa para ela, mas, também, um incentivo a assumir mais responsabilidades no negócio familiar.

O Sebrae, conta Rosana, também a ajudou a ver sua empresa separada por partes, o que facilitava avaliar o que precisava ser corrigido: “Eu não conseguia ver a empresa por setores, eu só conseguia ver como um todo. A minha consultora do Sebrae, a Sílvia, teve muito trabalho pra me fazer separar a empresa em setores, porque eu não conseguia. A empresa era um bolo só dentro da minha cabeça, porque eu fazia tudo, então pra passar essa fase de que a empresa pode ter pessoas destinadas pra cada setor, são descobertas que para o pequeno empresário são dolorosas, mas é possível ele realizar.”

Acima, Rosana com o filho no estádio de Mato Grosso, durante a Copa do Mundo de 2014. Abaixo, Rosana com o prêmio MPE Brasil, também de 2014 (Acervo de Rosana Bortoleti)



Os clientes foram mudando aos poucos de perfil. Aproveitando a proximidade do aeroporto de Cuiabá, o hotel passou a oferecer serviço de transfer gratuito para quem se hospedasse. “A gente tinha um estacionamento grande que parecia quase uma chácara no fundo do hotel. Fizemos ali um estacionamento pra quem viaja poder deixar o carro lá. Então, além do hotel, passamos a oferecer o estacionamento também; tanto ele pode estar hospedado e deixar o carro e viajar, como só passa e deixa o carro, e nós o levamos pro aeroporto e buscamos”, explica Rosana sobre as novas frentes de atuação.

Também investiram na melhoria dos quartos, alguns grandes o suficiente para receber famílias numerosas no período de férias. “Começamos a ter clientes fiéis por causa disso. A pessoa ligava e falava: ‘Eu quero tal quarto porque é grande’, aí o outro fala pro outro, fala pro outro... Nossa maior sucesso é o boca a boca”, reconhece a empresária, que em 2010 participaria de um curso de um ano e meio de duração oferecido pelo Sebrae de Cuiabá chamado Clube da Excelência, formatado em aulas quinzenais e um desenho prático: o que se ensinava na semana, Rosana colocava em prática no hotel e trazia para discutir os resultados na aula seguinte, com os professores e colegas, todos, como ela, empresários lutando para adquirir padrões de excelência em suas áreas. O curso começou com 35 inscritos, mas apenas sete foram até o fim.



Inaugurado em 1996 e ampliado em 2014, o Hotel Portal da Amazônia prima por hospitalidade (Acervo de Rosana Bortoleti)

Hospedagem “padrão Fifa”

Pouco tempo depois, Rosana já estava engajada em outro projeto do Sebrae, destinado a preparar os pequenos empresários das futuras cidades-sede da Copa Fifa de Futebol 2014, que seria disputada em 11 capitais do país, uma delas Cuiabá. Abria-se um novo horizonte, uma oportunidade única, e Rosana e Naldi cuidaram de não perder tempo. Mais confiantes e, também, mais capitalizados, o plano agora era investir em um hotel próprio, para deixarem de pagar aluguel pelas acomodações. “A gente quer se realizar 100% fazendo algo que seja nosso. Aí compramos um terreno do lado, compramos outro terreno, porque precisa de bastante espaço pro hotel, por causa do estacionamento.”

O primeiro projeto de engenharia do novo hotel precisou ser descartado no momento em que passaria a ser executado. Ele se mostrou inviável e foi preciso recomeçar do zero e construir, em uma corrida contra o relógio semelhante à disputada pelos construtores dos estádios, quase todos entregues em cima da hora do megaevento. Conseguiram construir 35 apartamentos novos, além de recepção, duas salas para eventos, mais a sala do café da manhã (“Era nosso sonho ter um café realmente que nossos hóspedes merecem. Agora a gente tem!”, comemora Rosana).

"Os testes foram feitos com todos os hóspedes dentro. As equipes ficavam trabalhando até tarde da noite, chegavam de madrugada para socorrer quando acontecia alguma coisa. Essa fase foi boa pra eu desenvolver uma influência positiva. Conseguia motivar as equipes de técnicos, as empresas parceiras da obra, pra que a gente tivesse sucesso. Foi todo um conjunto: foco na Copa, no bom atendimento, eu quero lotar, quero ter o máximo de clientes, quero acertar, quero ter o mínimo de reclamação, esse foi o foco. Todas as coisas que deveríamos fazer pra que isso acontecesse, nós fizemos", conta Rosana sobre aquele agitado ano de 2014.

Finalmente, na véspera do grande evento esportivo do ano, eles estavam prontos. Que viessem os torcedores do mundo todo! O Hotel Portal da Amazônia estava preparado para receber turistas estrangeiros, inclusive com funcionários bilíngues. E eles vieram, de 12 países diferentes, enchendo de calor, luz e vibração o dia a dia do hotel.

Nesses dias de muito trabalho, Rosana descobriu que tinha uma equipe valorosa: "Eu vi o valor das pessoas que são meus colaboradores. Eles não faltaram, não reclamaram, trabalharam muitas vezes a mais do que nos dias normais e foram embora felizes. Eles mesmos falaram: 'Eu nunca trabalhei tanto e fui tão feliz.' Então, eu descobri que, às vezes, no dia a dia você fica muito

condicionado em resultados e não vê a essência, mas a pessoa nessa hora se revela." Passado o sufoco da Copa do Mundo, o hotel voltou a priorizar o turismo de eventos e negócios, já que agora havia salas de reunião confortáveis e todos os serviços de apoio a convenções e workshops. Rosana e Naldi também passaram a contar com uma ajuda muito importante: o filho, que desde 2009 participa ativamente do dia a dia do hotel. "Antes de a gente iniciar a obra de ampliação do hotel, nós o consultamos primeiro, pra saber se gostaria de ser empresário ou se iria exercer o Direito, que ele terminaria em 2013. Se ele não fosse seguir a nossa profissão, a gente não ia construir, porque o hotel do tamanho que estava já era bom pra nós dois. Mas ele falou: 'Não, mãe, eu quero ser empresário.' Ele cresceu dentro do comércio, desde pequeno, e gosta muito desse contato com gente, de atender, de ser cortês, de ser gentil, de ouvir. Aí eu falei: 'Então a gente vai construir, mas conta com você!' No primeiro ano da obra, o pai dele teve que fazer uma cirurgia e ficou um ano sem caminhar, e aí ele ficou à frente, ajudando em tudo, correndo atrás de documentação, contratação de empresas e tudo o mais. Ele é bastante participativo", conta a empresária.

O próximo desafio chama-se certificação de sustentabilidade e, claro, o Sebrae estará junto. "Quatro hotéis do Pantanal já estão fazendo, e o consultor sempre se hospeda no meu hotel na ida e na volta, e



"Foco Copa": bom atendimento e casa cheia, com o mínimo de reclamação. Na hora H, a equipe, treinada e preparada para recepcionar os turistas,
2014 (Acervo de Rosana Bortoletti)

vai me dando umas dicas. A gente vai começar com um grupo assim que esse concluir, juntando alguns hotéis de Cuiabá, Várzea Grande e Chapada dos Guimarães. Eu não tenho pretensão nenhuma de diminuir o ritmo da parceria, eu quero que cada vez evolua mais", afirma Rosana, que aos 50 anos descobriu que adora trabalhar. Nem reclama de acordar todos os dias às seis horas da manhã para supervisionar o café da manhã que fez fama na cidade. "Fico praticamente o dia todo no hotel. Geralmente são 12 horas de trabalho por dia. Também vou à academia, eu tiro esse tempo, gosto de ir pra a igreja pelo menos duas vezes por semana, de sair com os amigos quando dá tempo", revela. Lazer em família se resume a ir a algum restaurante e os três não podem viajar juntos, já que o hotel precisa deles. Mas, para quem gosta tanto do próprio trabalho, viajar para quê? Melhor deixar isso para os hóspedes...

[Clique aqui para voltar ao Capítulo 1.](#)

Minibiografias

Neste capítulo, apresentamos os depoentes do Projeto Memória que contribuíram para a construção dessa história, na ordem em que foram gravados.



Orestes Hotz nasceu em Cascavel (PR), no dia 11 de dezembro de 1960. Formou-se em Ciências Contábeis. Ingressou no Ceag-PR em 11 de abril de 1985 e exerceu diversas funções em diferentes projetos. Atualmente, Orestes é Gerente da Regional do Oeste do Paraná.



Cláudio José de Assis nasceu em Cuiabá (MT), no dia 4 de maio de 1957. Formou-se em Veterinária. Criou o Hospital Veterinário São Francisco de Assis e foi expandindo os seus negócios. Atualmente, além do Hospital Veterinário, possui a Afiação São Francisco, a Prestaserv – Controlador de Pragas Urbanas, a VetPlus Software e a Academia Golfinho Azul.



José Guilherme Barbosa Ribeiro nasceu no Rio de Janeiro (RJ), no dia 3 de dezembro de 1947. Formou-se em Administração de Empresas. Atuou em diversos cargos na empresa de auditoria Arthur Andersen e depois dedicou a sua carreira ao Sebrae, onde trabalha hoje como diretor-superintendente do Sebrae-MT.



Célio Fernandes nasceu em Califórnia (PR), no dia 14 de outubro de 1963. Formou-se em Farmácia e Bioquímica. Após se graduar, junto com a esposa decidiu fundar uma Farmácia de Manipulação em Cuiabá (MT) denominada Biológica Farmácia de Manipulação.



Rosana Terezinha Bortoletti nasceu em Santo Antônio do Sudoeste (PR), no dia 18 de julho de 1965. Logo que terminou os estudos escolares, começou a trabalhar. Casou-se e ajudou o marido nos empreendimentos da família, restaurantes e bazar. Há 18 anos trabalha no hotel Portal da Amazônia, onde descobriu sua vocação empreendedora.



Francisco de Assis Bezerra Menezes, Crica, nasceu em Fortaleza (CE), no dia 24 de agosto de 1947. Formou-se em Estatística, trabalhou no ramo até começar a empreender. No ramo de restaurantes, começou com uma pizzaria franqueada e, atualmente, possui um grupo de restaurantes, composto por uma pizzaria, um restaurante de carnes e outro de comida japonesa.



Adeláido de Alcântara Pontes nasceu em Farias Brito (CE), no dia 16 de dezembro de 1967. Ainda jovem vendeu verduras e posteriormente migrou para a cidade do Rio de Janeiro, onde foi vendedor ambulante de artigos de cama, mesa e banho e utensílios para o lar. Posteriormente regressou ao Ceará, e com o apoio do Sebrae-CE, fundou a Adenox, indústria que fabrica panelas e lingotes a partir de metal reciclado.



Francisco Régis Cavalcante Dias nasceu em Sobral (CE), no dia 11 de setembro de 1965. Formou-se em Administração de Empresas e entrou como estagiário no Sebrae-CE, instituição onde chegou a ser superintendente e presidente da Associação Brasileira dos Sebrae/Estaduais. Atualmente, Régis é gerente de Desenvolvimento Territorial do Sebrae-CE.



Dacir Condack da Silveira nasceu em Nova Friburgo (RJ), no dia 5 de junho de 1949. Especializou-se no cultivo de morango na região serrana do Rio de Janeiro e integra a Amorango Associação Cooperativa, sediada em sua cidade natal.



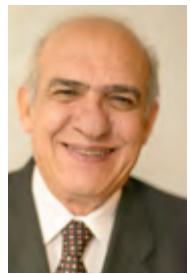
André Luiz da Silva Martins nasceu em São João de Meriti (RJ), no dia 14 de janeiro de 1975. André começou a empreender com uma barraca de cachorro-quente na Rocinha, que se transformou em uma lanchonete de sucesso: a "Mega Lanches".



Evandro Peçanha Alves nasceu no Rio de Janeiro (RJ), no dia 7 de março de 1946. Formou-se em Administração de Empresas. Contribuiu para a história do Sebrae por mais de 40 anos, tendo participado do momento de sua criação como o funcionário número 4 no registro da entidade.



Américo Diniz Neto nasceu em Niterói (RJ), no dia 27 de setembro de 1957. Formou-se em Letras, Pedagogia e Administração de Empresas. Foi colaborador do Sebrae por mais de 33 anos, período em que implementou escritórios do Sebrae em diversos municípios do Estado do Rio de Janeiro.



Aluizio Carlos Vilela nasceu em Itumbiara (GO), no dia 30 de março de 1952. Formou-se em Economia. Ingressou no Sebrae-DF e acompanhou a formação do Sistema Sebrae Nacional. Gerenciou projetos e programas e viveu o florescimento do apoio do Sebrae ao Empreendedor Individual.



Ary Ferreira Junior nasceu em Ubá (MG), no dia 5 de agosto de 1963. Formou-se em Economia e posteriormente fez um Mestrado Sanduíche na França. Mudou-se para Brasília devido ao emprego no Sebrae-DF, onde construiu uma carreira ao longo de mais de 18 anos.



Agda Regiane Rodrigues de Oliveira, mais conhecida por Agda Oliver, nasceu em Buritis (MG), no dia 28 de agosto de 1980. Quando tinha 20 anos, se mudou para Brasília, para tentar passar em um concurso público. Por conta de um golpe aplicado por uma oficina mecânica a que tinha levado seu carro, Agda resolveu abrir a sua própria oficina, dedicada ao público feminino, na Ceilândia, cidade-satélite de Brasília.



Rodrigo de Oliveira Sá nasceu em Brasília (DF), no dia 16 de agosto de 1965. Formou-se em Economia. Rodrigo ingressou no Ceag-DF, onde construiu longa trajetória. Começou como assistente de contabilidade, passando por diversos cargos e gerências, até chegar a ser o primeiro funcionário de carreira a ocupar um cargo de diretoria.



Maria de Fátima Dantas de Araújo nasceu em Caicó (RN), no dia 23 de outubro de 1961. Iniciou o trabalho como empreendedora montando um salão de beleza. Depois, ajudou na administração de um tear. Por fim, montou a fábrica de bonés Dantas.



José Ferreira de Melo Neto, Zeca Melo, nasceu em Natal (RN), no dia 22 de maio de 1954. Formou-se em Economia, ingressou no Ceag-RN, onde construiu sua trajetória. Passou por diversos cargos, acompanhou a transição Ceag para Sebrae e há 12 anos é diretor-superintendente do Sebrae-RN.



Geandro Lopes Silva nasceu em Natal (RN), no dia 27 de julho de 1985. Começou a trabalhar em uma padaria de seu bairro, depois em um hotel, com alta gastronomia, e foi aprendendo como poderia ser uma grande pâtissier. Geandro resolveu montar seu próprio negócio, a Dom Geandro Dolci.



Bráulio André Dantas da Silva nasceu em Natal (RN), no dia 8 de novembro de 1950. Formou-se em Engenharia. No final da sua graduação, ingressou, primeiramente no órgão que antecedeu o Ceag, seguiu trabalhando lá e, no início da década de 1990, essa instituição transformou-se no Sebrae-RN. Atualmente, é consultor credenciado e presta serviços para o Sebrae.



Sebastião da Silva nasceu em Lucena (PB), no dia 17 de novembro de 1969. Desempenhou diversas funções ligadas à agricultura. Posteriormente ingressou em uma destilaria de álcool e logo passou a trabalhar como torneiro mecânico. Estudou até a quarta série. Mais tarde retornou à agricultura e com o apoio do Sebrae-PB passou a se dedicar à agricultura orgânica em seu sítio, assim como à pecuária de corte.



Carlos Alberto Batinga Chaves nasceu em Monteiro (PB), no dia 31 de maio de 1951. Formou-se em Engenharia e desenvolveu projetos na área de mobilidade urbana em várias capitais do Nordeste, como João Pessoa, Natal e Salvador. Foi prefeito de sua cidade em finais dos anos 1990, com uma política calcada no desenvolvimento da produção local. Candidatou-se a deputado estadual pelo Estado da Paraíba, desempenhando dois mandatos completos.



Antônio Fernando Leal nasceu em Salvador (BA), no dia 21 de abril de 1951. Formou-se em Matemática. Foi professor em Caravelas, no sul do Estado da Bahia. Ingressou no Sistema Sebrae ainda na década de 1970. Atualmente, anda pelo país inteiro dando aulas de pós-graduação.



Cristiane Boff Maciel nasceu em Caxias do Sul (RS), no dia 25 de novembro de 1976. Formou-se em Engenharia Química, interessou-se por questões ambientais e fundou uma empresa de consultoria ambiental, a Tecnoambi.



Lenildo de Lima e Silva nasceu em Saloa (PE), no dia 8 de fevereiro de 1967. Formou-se em Agronomia e começou a fazer doces para conseguir superar uma dívida que tinha. Desse trabalho, montou o Império Doce e ajudou a construir a Cooperativa dos Produtores de Cajuína no Estado do Piauí.



Raimunda Teixeira da Silva, conhecida como Raimundinha, nasceu em Teresina (PI), no dia 21 de março de 1963. Foi à escola aos 13 anos de idade e estudou até a quinta-série. Já com dois filhos, resolveu deixar de lado a vida de carregadora de tijolos em busca de algo melhor e passou a vender lanches aos artesãos. Com essa aproximação, aprendeu a pintar a cerâmica e daí não parou mais. Atualmente, é artesã e ajudou a fundar a Associação dos Artesãos de Cerâmica do Bairro Poti Velho, a Cooperarte.



Jesus Tajra Filho nasceu em Teresina (PI), no dia 27 de fevereiro de 1960. Formou-se em Direito. Enveredou-se pelos ramos dos negócios familiares quando retornou a Teresina e acabou ocupando espaços em órgãos públicos.



Foi superintendente do Sebrae-PI por quatro anos onde ajudou a desenvolver projetos de capacitação que estimularam o desenvolvimento do Estado.



Hélio Cadore nasceu em Itajaí (SC), no dia 6 de novembro de 1945. Decidiu que iria para o seminário, por influência da mãe. Hélio acabou mudando seu caminho para a trajetória em empresas como o Banco do Estado do Paraná e depois o Instituto Paranaense de Assistência Gerencial, que se transformou no Sebrae, onde seguiu trabalhando em diversas funções.

Inocêncio Magela de Oliveira nasceu em Andradas (MG), no dia 8 de outubro de 1944. Formou-se em Pedagogia e passou a ter um supletivo com mais um sócio. Do trabalho no supletivo, entrou no Ceag-MG, onde continuou com trabalhos de formação. Deixou para trás o supletivo, mas manteve sempre suas atividades como empreendedor fora do Sebrae, onde de colaborador passou a ser consultor credenciado, mantendo outras consultorias paralelamente.



Vanessa Torres Vaz de Melo nasceu em Belo Horizonte (MG), no dia 6 de setembro de 1961. Fez o Magistério e a faculdade de Pedagogia. Durante os estudos, participou do processo seletivo do Sebrae-MG e passou. Em seguida, começou a trabalhar como estagiária e, atualmente, já são mais de 30 anos de Sebrae.



Lindomar da Silva Neves nasceu em Rio Branco (AC), no dia 2 de junho de 1965. Desde os nove anos, vendia na rua salgados feitos pela mãe. Tornou-se sócia de um negócio no mesmo ramo em que faliu, depois de um tempo. Voltou a Rio Branco para se reerguer e abrir um negócio próprio, com apoio do Sebrae-AC. Ganhou o Prêmio Mulher de Negócio e atualmente apresenta um programa de TV que serve como plataforma para divulgar a sua loja, a New Car Veículos.



Tadeu Edson Borba nasceu em Nova Era (MG), no dia 25 de agosto de 1955. Fez o curso técnico em Eletrônica Industrial. Trabalhou em mineradoras na área de Segurança do Trabalho, depois entrou na área de Construção Civil e participou da implantação de uma fábrica de alumínios. Lá, encontrou a necessidade

da formação de fornecedores e foi aí que conheceu o Sebrae, dando uma guinada na sua carreira. Tornou-se consultor credenciado do Sebrae-MG, instituição para a qual ainda presta serviços.



Jaubas de Freitas Alencar nasceu em Teresina (PI), no dia 8 de outubro de 1952. Formou-se em Direito e Psicologia. Seu primeiro emprego na área jurídica foi no Banco do Nordeste, onde fez carreira e ainda segue trabalhando. Por conta de seu trabalho no banco, trabalhou em parcerias em prol do desenvolvimento local com o Sebrae-MA no Estado em que está trabalhando atualmente.



Reges Gomes Fialho nasceu em Presidente Dutra (MA), no dia 25 de maio de 1940. Ainda jovem quis ser alfaiate e também vender tecidos. Tentou vender sorvete em uma cidade que não tinha luz elétrica, em outra abriu um hotel que teve vida curta e, posteriormente, abriu um negócio onde vendia café. Com o auxílio do NAE, predecessor do Sebrae-MA, iniciou uma história com restaurantes servindo comida caseira. Teve uma churrascaria em Imperatriz (MA) antes de ir para São Luís, onde fundou o seu restaurante Cabana do Sol.



Simone Lucília de Andrade Macieira nasceu em São Luís (MA), no dia 31 de outubro. Cursou Biblioteconomia e fez especialização em Arquivo. Trabalhou no Banco do Estado, foi diretora da Biblioteca Pública. No Sebrae-MA, atuou em diversos cargos, inclusive como assessora e superintendente.



Arnaldo Júnior Farias Doso nasceu em Cabaceiras (PB), no dia 17 de julho de 1967. Formou-se em Letras. Foi eleito vereador e, em seguida, prefeito de sua cidade natal por dois mandatos. Nos seus mandatos houve uma aproximação com o Sebrae que resultou não só no título de Prefeito Empreendedor, como também em mudanças significativas em sua comunidade, valorizando a cultura de ovinocaprinocultura e o turismo da Hollywood brasileira.



Alzira de Fátima Vieira nasceu em Guimarânia (MG), no dia 15 de maio de 1968. Formou-se em Administração de Empresas. Trabalhou em banco, teve experiências como microempresária, até entrar no Sistema Sebrae nos anos 1980.

Desde então, trabalha na organização, tendo passado por diversas áreas. Atualmente é a gerente da Universidade Corporativa do Sebrae.



Alessandro Vasconcelos Machado nasceu em Porto Alegre (RS), no dia 23 de outubro de 1973. Formou-se em Direito. Começou a trabalhar no Senac como menor aprendiz, foi estagiário na Secretaria de Comunicação Social e, em seguida, entrou no Sebrae-RS para um trabalho temporário que rendeu uma carreira de mais de 20 anos. Atualmente, trabalha na área de Políticas Públicas do Sebrae-RS.



Sheila Soibelman Wainer nasceu em Porto Alegre (RS), no dia 16 de outubro de 1955. Formou-se em Análise de Sistemas. Na carreira de mais de 30 anos no Sebrae-RS, destaca-se sua atuação como gestora da feira Mercopar (Parceria Mercosul). Sua atuação é internacional.



Dagoberto Lima Godoy nasceu em Caxias do Sul (RS), no dia 17 de abril de 1938. Formou-se em Engenharia e Direito, e fez o mestrado nesta mesma área. Dentre suas atividades, presidiu o Ceag Idergs na década de 1980. Foi diretor-superintendente do Sebrae-RS, participou do Conselho de Administração da Organização Internacional do Trabalho e foi vice-presidente da Organização Internacional dos Empregadores.



Francisco de Souza Libório nasceu em Lagarto (SE), no dia 28 de setembro de 1941. Começou a vender as coisas que produzia no sítio após a morte prematura do pai. Libório começou a viajar para São Paulo para levar mercadorias. Da revenda de roupas, entrou para a indústria, confeccionando, primeiramente, uniformes de colégios. Atualmente, a Onza fabrica produtos esportivos, como camisas de futebol que podem ser vistas tanto em campos de várzea quanto em jogos profissionais.



Wellington de Santana nasceu em Aracaju (SE), no dia 30 de maio de 1949. Formou-se em Economia. Realizou trabalhos em cooperativas, inclusive na Cooperativa Mista dos Agricultores do Treze. Atuou como presidente do Conselho Regional de Economia de Sergipe. Foi diretor do Ceag (Centro de Apoio Gerencial) de 1987 a 1991.



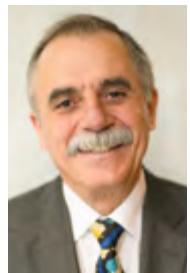
José Américo dos Santos nasceu em Juazeiro (BA), no dia 21 de outubro de 1954. Formou-se em Economia. Entrou no Ceag-SE, onde desempenhou várias atividades diferentes. Atualmente, dedica-se ao programa de compras do Sebrae-SE.



Ana Maria Santos nasceu em Aracaju (SE), no dia 5 de fevereiro de 1962. O pai, motorista do Ceag, conseguiu um emprego para ela na instituição quando tinha 22 anos. Foi o seu primeiro emprego de carteira assinada. Começou trabalhando como contínua, passando por vários cargos e áreas, como telefonista, atuação na área de compra de materiais entre outros. Atualmente trabalha no atendimento aos clientes interessados em fazer cursos do Sebrae.



Luiz Carlos Brasil nasceu em Florianópolis (SC), em 15 de setembro de 1934. Formou-se em Administração de Empresas e iniciou seus trabalhos no Ibagesc, entidade precursora do Sebrae em Santa Catarina. Foram 18 anos como colaborador e atualmente segue como consultor credenciado, prestando consultorias de acordo com demandas do Sebrae-SC.



Walter Melik Kranz nasceu em Treze Tílias (SC), no dia 13 de maio de 1949. Formou-se como técnico industrial. Trabalhou muitos anos como executivo da Mercedes-Benz, morando em vários países do mundo. Com tempo de trabalho suficiente para a aposentadoria, fez um acordo com a empresa para dedicar-se ao seu projeto de vida: a Kranz, sua empresa produtora de vinhos, sucos e geleias, que tem crescido e ganhado visibilidade com a parceria do Sebrae-SC.



Roberto Zagonel nasceu em Pinhalzinho (SC), no dia 1º de setembro de 1966. Formou-se como técnico no Senai. Montou seu primeiro negócio, uma assistência técnica. Desse primeiro empreendimento, surgiu a parceria

com o Sebrae-SC, que o capacitou como gestor no ramo industrial. Atualmente, Roberto tem a Zagonel, indústria de aquecimento de água e está entrando no mercado de iluminação de LED.



Enio Albérto Parmeggiani nasceu em Erechim (RS), no dia 8 de fevereiro de 1962. Formou-se em Administração de Empresas. Serviu ao Exército. De volta à vida civil, passou por algumas instituições de trabalho até chegar ao Sebrae. Atualmente, Enio é gerente da Regional do Sebrae Chapecó (SC).



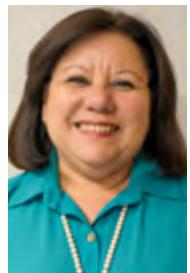
Alberto Adhemar do Valle Junior nasceu em Araxá (MG), no dia 29 de maio de 1954. Formou-se em Ciências Econômicas, Administração de Empresas e Ciências Contábeis. No início da década de 1990, ingressou na Cooperativa Agropecuária de Araxá Ltda., com o objetivo de profissionalizar a sua gestão e fortalecer o cooperativismo. Desde 1995 é presidente da Cooperativa, que reúne produtores de três cadeias produtivas: café, leite e grãos. E viu o seu crescimento possibilitado pela parceria e o apoio técnico do Sebrae.



Jorge Luis de Souza nasceu em Águas de Lindoia (MG), no dia 4 de janeiro de 1958. Formou-se em Agronomia, trabalhou por um tempo em grandes empresas, mas, depois, comprou uma fazenda em Janaúba (MG), onde vive hoje como empreendedor no ramo da fruticultura. Também dirige a AbaNorte, Associação dos Produtores de Frutas do Norte de Minas Gerais.



Suênia Maria Cordeiro de Sousa nasceu em Campo Grande (PB) no dia 16 de dezembro de 1961. Formou-se em Engenharia e trabalhou em três unidades do Sebrae. Começou como estagiária do Sebrae-PB; em seguida, foi convidada para ajudar a implementar o Sebrae-AC. Depois de alguns anos, foi transferida para o Sebrae-MT, onde teve participação nos projetos do Centro de Eventos e do Centro Sebrae de Sustentabilidade.



Maria José Alves da Silva, a Zezé, nasceu em Manaus (AM), no dia 4 de fevereiro de 1956. Formou-se em Pedagogia. Começou no Sebrae-AM como estagiária. Com 36 anos de instituição, Zezé passou por vários níveis profissionais, com destaque para

a sua atuação na área de Educação e Treinamentos e na Diretoria Técnica entre os anos de 2002 e 2008.



Lilian Guedes Oliveira de Araújo nasceu em Manaus (AM), no dia 27 de setembro de 1965. Formou-se no curso técnico em Eletrônica e, depois, em Engenharia de Produção. Lilian consolidou e fez crescer a sua empresa, o restaurante Kilomania, situado no Centro de Manaus.



Antônio Balhmann Cardoso Nunes Filho nasceu em Russas (CE), no dia 22 de agosto de 1949. Formou-se na faculdade de Engenharia e por meio dela ingressou no Sebrae, onde atuou também como diretor-executivo, no final da década de 1980. Foi eleito deputado federal por três vezes, representando o Estado do Ceará.



Antônio Ivaldo Bezerra da Silva nasceu em Boa Vista (RR), no dia 12 de junho de 1947. Formou-se em Economia e ingressou no Sistema Sebrae, quando as unidades estaduais ainda possuíam o nome de "Ceag", no final da década de 1970. Desde então, vem desenvolvendo diferentes projetos e trabalhou em áreas distintas no Sebrae-RR.



Mário Antonio Veronese

Varanda nasceu em Penápolis (SP), no dia 30 de dezembro de 1951. Formou-se em Engenharia Química. Foi morar em Rondônia e entrou no Sebrae-RO em 1995, onde chegou a exercer o cargo de diretor-técnico.



Cristiane de Cássia Bolonhez Rivero

Rivero nasceu em Mirassol (SP), no dia 21 de abril de 1968. Em 1985, ingressou no Sistema Sebrae, que à época era chamado de Ceag. Formou-se em Administração de Empresas e segue trabalhando no Sebrae-RO.



Dilmar Elias dos Reis nasceu em Barra de São Francisco (ES), no dia 29 de julho de 1979. Formou-se como técnico agrícola na Emarc (Escola Média de Agropecuária Regional da Comissão Executiva de Planejamento da Lavoura Cacaueira) e entrou para a Emater (Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural) do Estado de Rondônia no Projeto Tempo de Empreender, em parceria com o Sebrae e a Construtora Camargo Corrêa.



Daiana Bagattoli

nasceu em Presidente Getúlio (SC), no dia 20 de março de 1987. Formou-se em Nutrição e já tinha o objetivo de ter um negócio próprio. Em Vilhena (RR) abriu a sua loja, a Natturalize, contando com apoio do Sebrae-SC.



Alberto de Almeida Costa

nasceu em Boa Vista (RR), no dia 20 de novembro de 1969. Formou-se em Economia. Ingressou no Sebrae como estagiário em 1992 e atualmente é diretor-técnico do Sebrae-RR.



Kátia Maria Moraes Veskesky

Machado nasceu em Boa Vista (RO), no dia 21 de junho de 1963. Formou-se em Economia, em Belém (PA), voltou para Boa Vista, onde trabalhou em algumas empresas até decidir ajudar a mãe no negócio familiar. Depois de alguns cursos e dessa experiência, Kátia ingressou no Sebrae-RR onde atuou na área de Educação, na de Tecnologia e Inovação e, atualmente, na área de Projetos Estratégicos.



Antonio Aloisio Moura Macuglia nasceu em Ijuí (RS), no dia 2 de fevereiro de 1959. Mudou-se para Roraima, para plantar hortaliças no Projeto Monte Cristo. Mais tarde, mudou-se para Pacaraima, na divisa do Brasil com a Venezuela, e começou a plantar uvas, brócolis, alface americana, jabuticaba e outras frutas e hortaliças atípicas para a região amazônica. A Empresa Trigenros é referência nacional na produção de orgânicos, razão pela qual Toni é, além de empreendedor, consultor do Sebrae.



Eliana de Souza e Silva nasceu em Boa Vista (RR), no dia 11 de agosto de 1961. Formou-se Farmácia, fez estágio e, posteriormente, retornou a Boa Vista, onde abriu uma farmácia de manipulação. Ganhou duas vezes o Prêmio Mulher de Negócios, além de ganhar, também duas vezes, o Prêmio MPE Brasil (Prêmio de Competitividade à Micro e Pequena Empresa).



Leandro Carnielli nasceu em Venda Nova do Imigrante (ES), no dia 16 de janeiro de 1956. Leandro cresceu no ambiente rural. Desde pequeno fazia as atividades pertinentes à fazenda, além de estudar. Participou da criação de diversas associações comunitárias. Sua fazenda, Carnielli, faz parte de um polo de agroturismo no Espírito Santo.



Valter Braun nasceu em Domingos Martins (ES), no dia 29 de maio de 1953. Formou-se em Marketing e Vendas. Com um amigo, abriu seu primeiro negócio: uma eletrônica. Depois, mudou de ramo e decidiu trabalhar fabricando biscoitos caseiros. Com a orientação e o apoio do Sebrae-ES, a Kebis consolidou-se no mercado.



Luiz Coelho Coutinho nasceu em Afonso Cláudio (ES), no dia 27 de abril de 1956. Era, entre os irmãos, aquele com maior talento para as vendas. Em 1978, foi convidado pelo pai para ser seu sócio em um mercado. Luiz é sócio-proprietário da rede de supermercados Extrabom, que conta com 24 lojas espalhadas pelo Estado do Espírito Santo.



Luciano Lirio Rocha nasceu em Fundão (ES), no dia 17 de fevereiro de 1951. Formou-se em Economia. Trabalhou no Banco de Desenvolvimento de Espírito Santo (Bandes) e no Sebrae-ES em sua área. Foi diretor do Centro de Apoio Gerencial (Ceag) Espírito Santo.



Ronaldo de Moraes e Silva nasceu no Rio de Janeiro (RJ), no dia 21 de janeiro de 1958. Formou-se em Engenharia de Produção e, como estagiário, entrou no Ceag-RJ. Trabalhou também no Sebrae-AL e Sebrae-PE. Voltou para o Sebrae-AL, onde focou e desenvolveu sua carreira até chegar ao cargo de Diretor-Técnico.



Francisca Lima Lessa Lobo nasceu em Umarizal (RN), no dia 28 de maio de 1953. Formou-se em Engenharia Agronômica em Brasília e começou a trabalhar como estagiária na Codevasf (Companhia de Desenvolvimento dos Vales do São Francisco e do Parnaíba), onde trabalhou durante mais de 30 anos. Aposentou-se, mas, antes da aposentadoria, organizou com a mãe uma associação de bordadeiras em Penedo (AL).



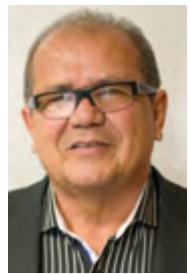
Julio Cesar Noya Castiglioni nasceu em Montevidéu (Uruguai), no dia 17 de dezembro de 1962. Formou-se em Engenharia Mecânica, trabalhou em diferentes oficinas, realizou serviços mecânicos e elétricos. Imigrou para o Brasil e, com o apoio do Sebrae-AL, estruturou sua pousada, Mahon Mar, na Praia do Francês, em Alagoas.



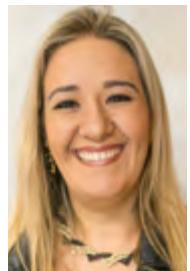
Vanderlei Luiz Turatti nasceu em Encantado (RS), no dia 21 de dezembro de 1956. Seus pais eram agricultores e logo começou a trabalhar na roça. Trabalhou em banco e teve uma empresa de laticínios com seu irmão, mas acabou entrando no ramo do turismo em Alagoas. Possui dois restaurantes, uma pousada, além de promover passeios de lancha.



Lindeti Góes Ferreira nasceu em Jarilândia (AP), no dia 8 de outubro de 1967. Formou-se em Pedagogia pela Universidade Federal do Amapá. Foi professora por um curto espaço de tempo e logo passou para o Sebrae-AP, onde trabalhou com o desenvolvimento econômico local no setor de Turismo e Gastronomia.



José Carlos Bastos Ferreira nasceu em São Luís (MA), no dia 4 de março de 1946. Décimo quinto de uma família de 17 irmãos, trabalhou desde a infância e, com o tempo, percebeu a vocação para o comércio e o tino empreendedor. Já casado, teve a inspiração de abrir uma sorveteria que viria a se chamar Que Sabor, que se tornou um grande sucesso. Motivado pelos cursos do Sebrae, formou-se em Administração em 2006.



Kelly Dantas de Vasconcelos nasceu no Rio de Janeiro (RJ), no dia 4 de junho de 1975. Formou-se em Matemática e construiu sua própria escola, a Universidade da Criança (Ucri) no Amapá. Com ela obteve, entre outros reconhecimentos, o Prêmio Estadual Sebrae Mulher de Negócios. Além da Ucri, também dirige uma creche e uma faculdade de cursos de graduação e pós-graduação a distância.



Nelson Luiz Gomes Vieira da Rocha nasceu em Manaus (AM), no dia 26 de maio de 1959. Formou-se em Contabilidade e durante esse período conciliou os estudos com trabalhos e estágios. Um dos estágios que fez foi no Ceag-AM e lá se estabeleceu. De contador passou a cargos diretivos até se licenciar para trabalhar na Suframa por dez anos. Prestes a encerrar o período da licença do Sebrae, Nelson retornou ao Sebrae-AM para seguir com sua trajetória na instituição.



Reijane Pereira Nunes nasceu em Ponte Alta (TO), no dia 17 de abril de 1976. Com o capim dourado muito difundido na região, fez parte do grupo de mulheres de Ponte Alta que participou de capacitação do Sebrae para trabalhar como artesã. Tornou-se líder da associação local de artesãs e constituiu a própria empresa, que vende pelo site www.capimdouradodotocantins.com.br suas peças para clientes do Brasil e do exterior.



Elisabete Lacerda Eustáquio nasceu em Nanuque (MG), no dia 31 de outubro de 1967. Formou-se em Turismo. Mudou-se para Palmas justamente no início da formação desta cidade, na década de 1990, e trabalhou por mais de 23 anos na área financeira do Sebrae-TO.



Emilson Vieira Santos nasceu em Itumbiara (GO), no dia 18 de janeiro de 1962. Junto com seu irmão, montou uma serralheria na qual produzia esquadrias de aço. Constituíram uma segunda empresa que produz e distribui aço para metalúrgicas da região, e para isso contou com o apoio do Sebrae-TO. Emilson também atua para o fortalecimento da classe empresarial e já foi secretário estadual de Indústria, Comércio e Turismo.



Sebastião Umbelino de Souza nasceu em Goiânia (GO), no dia 27 de abril de 1957. Ingressou no Ceag-GO em 1977. Formou-se em Ciências Contábeis em 1981. Trabalhou no Sebrae-GO por mais de 35 anos, inclusive em consultoria e gerência.



Maria Beatriz Ribeiro de Lucia nasceu em Araguari (MG), no dia 12 de novembro de 1961. Formou-se em Ciências Contábeis em Goiânia. Depois de estagiar na Receita Federal, entrou como Auxiliar de Contabilidade na área administrativa do Sebrae-MG. Atuou como Contadora, passou pela Tesouraria até mudar para a Área Técnica e trabalhar como auxiliar do Projeto Cara Brasileira (que, posteriormente, passou a se chamar Goiás é Bom Demais) e se tornar, mais tarde, responsável pelo Projeto Artesanato.



Valdir Marcório Júnior nasceu em Goiânia (GO), no dia 7 de abril de 1985. Empreendedor, começou a lavar carros aos 13 anos; aos 15, foi trabalhar numa loja de calçados. Formou-se em Administração de Empresas e abriu seu primeiro negócio: Feijão Patriarca, de compra e venda de feijão para restaurantes. Abriu um negócio de venda de frutas, depois começou a fabricar sandálias “rasteirinhas”. Dessa vez, procurou o apoio do Sebrae-GO, abriu uma empresa como microempreendedor individual e montou uma loja virtual.



Adalberto de Queiroz nasceu em Anápolis (GO), no dia 5 de fevereiro de 1955. Formou-se em Comunicação Social no Rio Grande do Sul, foi escrivão da Polícia Federal no mesmo Estado e foi assessor de comunicação da Caixa Econômica Federal. Fundou a empresa Multidata no início dos anos 1990.



Vera Lucia Barbosa Ramos
Prudêncio de Carvalho nasceu em São João do Cariri (PB), no dia 17 de fevereiro de 1958. Costureira, Vera vendeu um anel que o pai lhe deu para comprar uma máquina de costura e iniciar sua própria confecção. A empresa, chamada Sol de Verão, fazia todo tipo de roupa; mais tarde, seguindo conselhos do Sebrae-PE e as aprendizagens adquiridas em programas como o Empretec, Vera criou a marca Isca Viva, especializada em biquínis.



David Hulak nasceu em Recife (PE), no dia 5 de outubro de 1941. Formou-se em Direito, fez pós-graduação em Sociologia. Trabalhou na área de educação da Sudene; mais tarde, foi convidado para ser editor da revista Direção Empresarial, publicada pelo Núcleo de Apoio a Empresas (NAE), do qual foi Diretor. Foi ainda presidente do Ceag-PE e da Associação Brasileira dos Ceags Estaduais e diretor-superintendente do Sebrae-PE. Após quase 40 anos de dedicação, deixou o Sistema em 2010 e tornou-se sócio de uma empresa de consultoria.



José Severiano de Freitas nasceu em Feijó (AC), no dia 2 de março de 1948. Formou-se em Administração no Rio de Janeiro. De volta ao Acre, atuou na área de madeiras e na de vidros e, mais tarde, montou uma empresa no ramo de materiais elétricos. Atuou na política empresarial, área em que foi presidente da Associação Comercial, presidente do Conselho do Sebrae, fundador do Sebrae-Acre e fundador da Federação do Comércio.



Maqueson Pereira da Silva
nasceu em Cruzeiro do Sul (AC), no dia 30 de agosto de 1958. Cresceu na Floresta Amazônica e aprendeu a ler e a escrever com seu avô. Mais tarde, pôde estudar em um colégio religioso e se mudou para Santa Catarina. Com os padres, descobriu seu gosto por trabalhar a madeira era uma arte chamada marchetaria. Estudou, aprimorou a técnica e chegou a ensinar na Alemanha. Retirando inspiração da floresta onde cresceu, Maqueson transformou sua arte num negócio, com a ajuda do Sebrae-AC.



João Carlos Calage Alvarenga
nasceu na cidade de Alegrete (RS), em 17 de dezembro de 1950. Aos 17 anos, foi para a Escola Militar, no Rio de Janeiro, e tornou-se Paraquedista do Exército. Foi, então, convidado para ser diretor-técnico do Sebrae Amapá. Alvarenga ingressou na instituição num momento em que esta enfrentava diversas dificuldades e planejou ficar poucos meses. Dezesseis anos depois, o gaúcho segue atuando como diretor-superintendente do Sebrae-AP.



Miriam Machado Zitz nasceu no Rio de Janeiro (RJ), no dia 21 de dezembro de 1950. Na Universidade Nacional de Brasília (UNB) cursou Economia, estagiou no Ministério da Indústria e Comércio e foi selecionada pelo Ministério das Minas e Energia, juntamente com o Ministério do Planejamento. Em 1985, foi transferida para a Gerência de Tecnologia do então Cebrae. Em 29 anos de casa, passou por diferentes áreas do Sebrae.



Aldir Tadeu Parisi Rolim nasceu em São Paulo, no dia 28 de abril de 1963. Formou-se em Engenharia Mecânica, com ênfase na área têxtil. Desempenhou algumas atividades em grandes empresas desse ramo. Foi empresário em uma doceria, junto com a irmã. Mudou-se para Salvador (BA), onde conseguiu um emprego como consultor do Sebrae-BA. Desde então, nunca mais saiu da Bahia e está há mais de 17 anos no Estado.



Edival Passos Souza nasceu em Boa Nova (BA), no dia 5 de janeiro de 1952. Formou-se em Economia. Seu primeiro trabalho formal foi em Salvador, em uma corretora de câmbio, depois em um banco e, na sequência, em um grupo empresarial. Edival teve experiência na área parlamentar, vereador e deputado estadual. Seguiu sua carreira como funcionário público, começando como auditor fiscal. Atualmente, continua como servidor público, só que cedido ao Sebrae-BA, onde desde 2005 é diretor operacional.



Paulo César Resende Alvim nasceu no Rio de Janeiro, no dia 18 de novembro de 1958. Formou-se em Engenharia. Seu primeiro trabalho depois de formado foi na Finep. Participou do Projeto Rondon no interior do Ceará, implantando fossas sépticas. Trabalhou em Brasília, na área Planejamento Energético do Ministério da Indústria e Comércio. Na volta ao Rio de Janeiro, começou a trabalhar no Cebrae como um técnico cedido pela Finep para cuidar do Proene (Programa Nacional de Economia de Energia).



Voltou à Finep, mas alguns anos depois, retomou as atividades no Sebrae Nacional, onde atualmente é analista.



Patrick Marciel Neves Silva nasceu em Dom Basílio (BA), no dia 25 de maio de 1987. Como plantava, e ainda planta, maracujá, juntou-se com seu sócio para vender as frutas, no lugar do atravessador. Atualmente, Patrick tem a fazenda de frutas Caiçara e a transportadora Caiçara, além de distribuidoras de frutas em Brasília (DF) e São Paulo (SP) e uma loja de materiais de construção.

Enio Duarte Pinto nasceu em Fortaleza (CE), no dia 8 de junho de 1965. Formou-se em Economia. Ingressou no Sebrae em 1988. Assim, trabalhou com atendimento ao cliente, acompanhou mudanças de gerência. Atualmente é Gerente da Unidade de Acesso à Inovação e Tecnologia.



Victor Hugo Martirena nasceu em Intendente Alvear (La Pampa, Argentina), no dia 8 de maio de 1953. Mudou-se para o Brasil devido a questões políticas referentes à ditadura militar em seu país. Trabalhou em obras como projetista. Em 2001, abriu com seus filhos a Pousada Caraguatá, na Ilha do Mel (PR), que se tornou referência em sustentabilidade.



Cândia Maria Nascimento Boavista nasceu em Parnaíba (PI), no dia 5 de maio de 1957. Entrou para o Sebrae-PI um ano após o seu casamento, na área de recepção de pessoas. Posteriormente, atuou na secretaria. Por volta dos 40 anos, fez a faculdade de Secretariado.



Rosemary Peres Varea Guareschi nasceu em Jandaia do Sul (PR), no dia 23 de dezembro de 1964. Formou-se em Ciências Naturais. Atou como empreendedora em diversos segmentos: farmácia, supermercado, confecção – sem deixar a carreira no banco. Mudou-se para o Recife em 2001, quando iniciou o empreendimento em



restaurantes. Possui uma rede com diversas lojas. Ganhou o Prêmio MPE em 2009 e 2011.



Gildo Luiz Kist nasceu em Ipumirim (SC), no dia 9 de setembro de 1969. Interessou-se pela costura ainda na escola. Formou-se em Moda. Contou com a ajuda da família e do Sebrae-PR para abrir sua primeira empresa de costura.

Bruno Quick Lourenço de Lima nasceu em Belo Horizonte (MG), no dia 23 de dezembro de 1960. Formou-se em Engenharia. Trabalhou na construção civil. Resolveu, entretanto, se dedicar à indústria. Participou, enquanto colaborador do Sebrae Nacional, do processo de elaboração da Lei do Simples (1996) e do que resultou na criação do Microempreendedor Individual (2008). Bruno atuou também na área de Tecnologia da Informação, com website, intranet e extranet.



Paulo Marcelo Tavares Ribeiro nasceu em Guaxupé (MG), no dia 14 de maio de 1972. Formou-se em Zootecnia e, em 1998, passou a ser consultor do Sebrae-SP. Mudou-se diversas vezes de cidade. Destacou-se na área de agronegócio, além do desenvolvimento das micro e pequenas empresas na região do ABC (Santo André, São Bernardo do Campo, São Caetano do Sul) de São Paulo.



Raquel da Cruz nasceu em São Paulo (SP), no dia 5 de março de 1969. Trabalhou no Bradesco, cursou Magistério, foi professora, formou-se em Letras e atuou, durante muitos anos, como secretária. Num dado momento, transformou seu interesse por Aromaterapia em negócio. Começou produzindo essências na cozinha de sua casa, profissionalizou-se, fez curso técnico em Química para atender exigências legais e passou a passo, construiu, com seu marido, e com o apoio do Sebrae-SP, a Feitiços Aromáticos.



Eliseu Semião nasceu em Botucatu (SP), no dia 29 de maio de 1959. Formou-se em Matemática e trabalhou em diversas empresas. Quando surgiu uma oportunidade, junto com o seu trabalho, começou a desenvolver uma pizzaria diferente, que vende pizzas fritas, e que leva seu nome: Semião.



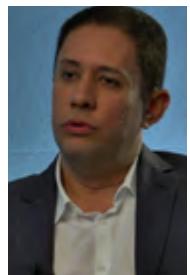
João Soares Filho nasceu em Botucatu (SP) no dia 17 de agosto de 1966. Trabalhou com corte de eucalipto e em serrarias; pescou tilápia e atuou no mercado de vísceras de peixes. Em seguida, voltou-se à fabricação de caixas para abelhas e começou, também, a produzir mel. Tem atualmente duas empresas no setor da apicultura e é membro de associações de apicultores.



Jorge Elias Zahran nasceu em Campo Grande (MS), no dia 10 de setembro de 1929. Desde criança, ajudava o seu pai no trabalho, mas acabou enveredando para o ramo industrial, chegando a ser o Presidente da Federação das Indústrias do Estado do Mato Grosso. Quando o Estado foi dividido, Zahran foi o responsável pela implementação da unidade-sede do Sistema Sebrae no Estado do Mato Grosso do Sul.



Lindolfo Leopoldo Martin nasceu em Santa Cruz do Sul (RS), no dia 6 de julho de 1953. Ainda pequeno, ajudava seus pais no negócio familiar: um comércio que foi crescendo até virar uma loja onde se vendia de tudo. Resolveu começar uma vida nova em Campo Grande, Mato Grosso do Sul, desenvolvendo um comércio bem parecido com aquele que tinha o seu pai. Foi assim que começou uma história de sucesso, a MultiCoisas.



Ricardo Nantes nasceu em Campo Grande (MS), no dia 27 de fevereiro de 1978. Ainda na infância, começou a desenvolver sua veia empreendedora. Seu primeiro negócio foi a produção, a partir do abacate, de um óleo que o seu avô dizia amenizar dores musculares. Formou-se em Farmácia e Bioquímica, mas acabou seguindo o caminho do empreendedorismo virtual, fundando o Portal Educação, que oferece mais de 1.500 cursos on line em diversas áreas.



Maura Catharina Gabinio e Souza nasceu em Bela Vista (MS), no dia 28 de maio de 1957. Formou-se em Administração de Empresas. Ingressou no Ceag (Centro de Assistência Gerencial), que depois se tornaria o Sebrae-MS, no dia 3 de novembro de 1980. Dentro da instituição, Maura constituiu uma trajetória de sucesso, ocupando até 2002 o cargo de diretora-superintendente do Sebrae-MS.



Omar Antonio Hennemann nasceu em Humaitá (RS), no dia 22 de novembro de 1956. Filho de uma costureira e de um ferreiro, começou a trabalhar forrando botões e ajudando na loja da família. Passou no concurso do Banco do Brasil, formou-se em Administração de Empresas. Mudou-se para o Estado de Tocantins. Ocupou a Superintendência do Sebrae naquele Estado e participou do governo de Tocantins em três secretarias. Retornou ao Sebrae-TO e trabalhou na diretoria executiva da instituição.



Raimunda Maria de Souza Macias, mais conhecida como Macias, nasceu em Belém (PA), no dia 4 de maio de 1952. Começou a trabalhar aos 11 anos no Detran (Departamento Estadual de Trânsito). Fez o curso técnico em Contabilidade, graduou-se em Pedagogia. Trabalhou no Instituto de Educação do Pará por 23 anos. Sua carreira no Sebrae-PA foi construída ao longo de 17 anos, na área de Recursos Humanos. Foi presidente da Associação dos Funcionários do Sebrae por dois mandatos.



Oswaldo Nasser Tuma nasceu em Belém (PA), no dia 27 de julho de 1933. Formou-se em Direito. Trabalhou como diretor do Banco do Estado do Pará. Seu vínculo com o Sebrae data de 1993, quando participou do conselho da instituição como representante da Associação Comercial. Dentre outros cargos consultivos, atuou por muitos anos na diretoria e no conselho do Sebrae-PA, inclusive como presidente.



Nazareno Alves da Silva nasceu em Caracaraí (RR), no dia 15 de novembro de 1969. Mudou-se para Belém (PA) por volta dos 16 anos. Seu pai montou uma venda de açaí processado e Nazareno trabalhava com ele até abrir a própria empresa, no mesmo ramo. Mais tarde expandiu os negócios e optou por ficar na área de restaurante.



Roberto Kataoka Oyama nasceu em Belém (PA), em 1958. Formou-se em Engenharia Civil e participou da fundação de uma empresa de engenharia. A partir do desenvolvimento dos negócios, Roberto procurou o Ceag-PA com o intuito de melhorar a gestão de sua empresa. É sócio da Oyamada do Brasil e vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado do Pará (Fiepa).



José Oswaldo de Barros Lima Ramos nasceu em Olinda (PE), no dia 11 de maio de 1958. Formou-se em Estatística pela Universidade Federal de Pernambuco. Trabalhou ao longo de mais de 30 anos no Sebrae-PE, onde começou como estagiário e chegou a diretor. É um dos idealizadores da Feira do Empreendedor.



Paulo Tarciso Okamoto nasceu em Mauá (SP), no dia 29 de fevereiro de 1956. Estudou no Senai, na área metalúrgica, e logo entrou na Volkswagen. Trabalhou em diversas fábricas e ingressou nas lutas sindicais. Foi o primeiro presidente do Sebrae (2005-2010) a vir do movimento sindical. Atualmente preside o Instituto Lula e dedica-se a projetos com a América Latina e a África.



José Claudio dos Santos nasceu em Sapucaia do Sul (RS), no dia 22 de novembro de 1958. Formou-se em Direito, exerceu o cargo de diretor de Recursos Humanos, diretor de Qualidade, e diretor da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul, tendo atuado também no Sebrae-RS. Em 2008, foi convidado a fazer parte do Sebrae Nacional, onde atualmente exerce o cargo de Diretor de Administração e Finanças.



Etel Tomaz nasceu em São Paulo (SP), no dia 20 de setembro de 1955. Formou-se em Administração de Empresas e fez mestrado com foco no empreendedorismo digital. Em 1978 ingressou no Ceag (Centro de Apoio Gerencial) do Distrito Federal como consultora. Trabalhou no Ceag de Recife e, após dois anos, regressou a Brasília. Etel passou a fazer parte do Sebrae Nacional com participação em Treinamento, Marketing e Políticas Públicas. Atualmente trabalha na Ouvidoria do Sebrae.

© 2015. Serviço Brasileiro de Apoio
às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

ISBN 978-85-60505-45-6

INFORMAÇÕES E CONTATO

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE

SGAS 605 – Conjunto A – Asa Sul
70200-904 – Brasília-DF
Telefone: (61) 3348-7180
www.sebrae.com.br

PRESIDENTE DO CONSELHO DELIBERATIVO NACIONAL
Robson Braga de Andrade

DIRETOR-PRESIDENTE
Guilherme Afif Domingos

DIRETORA-TÉCNICA
Heloisa Regina Guimaraes de Menezes

DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS
Luiz Eduardo Pereira Barreto Filho

UNIVERSIDADE CORPORATIVA SEBRAE

GERENTE

José Cláudio dos Santos

GERENTE ADJUNTO

Alzira de Fátima Vieira

EQUIPE TÉCNICA

Carla Virginia Rosal Lima Costa (coordenação do projeto)
Jaciara Coelho Pinheiro de Oliveira Basílio

AGRADECIMENTOS

Aos depoentes que se dispuseram a compartilhar sua trajetória de vida com o Projeto Memorial Sebrae.
Aos colaboradores das Unidades Estaduais, que atuaram como multiplicadores e facilitadores em todo o desenvolvimento do projeto.

MUSEU DA PESSOA

DIRETORA PRESIDENTE

Karen Worcman

DIRETORA EXECUTIVA

Sônia London

SUPERVISÃO DO PROJETO

Márcia Ruiz

COORDENAÇÃO DE PESQUISA

Daniela Camargo Figueiredo

COORDENAÇÃO DE MEMÓRIA ORAL

Fernanda P. Prado

EDIÇÃO DE TEXTO

Ricardo Prado

REVISÃO DO TEXTO

Silvia Balderama

PESQUISADORES

David Sampaio

Priscila Xavier

Maurício Rodrigues Pinto

Moisés Corrêa

Monique Lordelo

MEMÓRIA ORAL

Daniela Camargo Figueiredo

Laura Lucena

Luiz Egypto de Cerqueira

Márcia Ruiz

Mariana Pontim

Maurício Rodrigues Pinto

Moisés Corrêa

PRODUÇÃO

Tati Rommel

PROJETO GRÁFICO E EDITORAÇÃO

Fonte Design