

Gestão madura

Ediane Tiago

Bem estruturadas e mais competitivas, as empresas de pequeno porte têm mostrado que a boa gestão pode conferir muito mais do que aumento na receita, permitindo crescimento sustentável e consolidação dos negócios. A busca pela excelência, com o pé firme na gestão, é uma importante transformação que faz parte da rotina de Sônia Lúcia Pereira de Moura, superintendente do Consórcio Nacional de Licitações (ConLicitação), portal que divulga informações sobre negócios públicos para empresas em todo o Brasil. Com sede no bairro do Butantã, o ConLicitação, fundado em 1999, passou por dificuldades variadas até firmar seu nome no mercado. "No começo é assim mesmo, a gente serve cafezinho e participa de todas as etapas do trabalho, negligenciando a gestão", comenta Sônia.

Ela afirma que é muito comum o dono de uma pequena empresa delegar, por exemplo, o controle fiscal e financeiro para o contador e tocar o negócio sem preocupar-se com isso. Para ver sua empresa crescer, Sônia percebeu que teria que se dedicar mais à gestão e foi atrás de cursos de formação no Sebrae para aprender como lidar com o negócio como uma verdadeira executiva. O esforço rendeu a Sônia, no ano passado, o terceiro lugar do Prêmio Mulher de Negócios, organizado pelo Sebrae, e ainda uma evolução de 50% em sua empresa entre os anos de 2003 e 2007. "Busquei formação em gestão para entender como minha empresa poderia melhorar, conquistar mercado e ser mais competitiva. Agora pretendo investir em um módulo de empreendedorismo para ampliar minha visão estratégica", afirma.

É um sintoma de que micro e pequenas empresas estão aproveitando os bons ventos do crescimento econômico para amadurecer e consolidar seus negócios. Na visão do Sebrae, o melhor preparo desses empreendedores significa maior taxa de sobrevivência das empresas. Dados da última pesquisa realizada pela entidade revelam que a taxa de sobrevivência do segmento foi de 78% entre os anos de 2003 e 2005, bem maior do que o levantado no triênio 2000/2002, quando o índice foi de 50,6%. "O grau de escolaridade dos donos de pequenos negócios está maior, 76% deles estão entre os que concluíram a universidade ou possuem curso superior incompleto", revela Ênio Pinto, gerente nacional de atendimento individual do Sebrae.

A relação entre o tempo investido em formação e longevidade das empresas pode ser comprovada pela experiência de Áurea Xavier, presidente da Borda Já Bordados Industriais, com fábrica em Santa Cruz do Capibaribe (PE). Antes de começar o negócio, em 1988, ela teve outras quatro empresas, que fecharam as portas pouco tempo depois de inauguradas. "Sem conhecimento de gestão e sem entender o mercado, não é possível desenvolver uma empresa", afirma. A virada de mesa veio com cursos rápidos de formação no Sebrae e na busca por apoio em associações de classes. "Hoje a Borda Já é a maior do Nordeste em seu segmento e sua excelência em gestão é premiada", conta Áurea, que angariou um prêmio em gestão cedido pelo Sebrae nacional.

Segundo Ênio Pinto, o aumento no grau de escolaridade resulta na busca por melhor formação e por técnicas para gerir o negócio. Na área de consultoria, a entidade também viu a procura crescer. O número de empresários que buscou o apoio do Sebrae subiu de 4% do total de associados, registrado em 2002, para 17%, em 2005. Esse crescimento ocorreu principalmente em assessorias nas áreas de gestão empresarial, gestão financeira e de recursos humanos. "Os empresários querem entender o fluxo financeiro para investir bem os recursos, da mesma maneira que precisam conhecer o mercado para traçar sua visão de futuro. Quem quer crescer, precisa dominar a gestão", aconselha.

A contratação de serviços de consultoria, aliada à formação, é a receita da Zagonel Duchas. Depois de chegar à beira da falência, a empresa - sediada em Pinhalzinho (SC) e que hoje emprega 90 pessoas - não dispensa ajuda profissional na hora de traçar seus planos. Luiz Zagonel, diretor comercial, admite que a falta de gestão deixou a companhia em uma situação muito difícil. Seriamente abalados pelo Plano Collor (1990), os irmãos Zagonel ficaram

endividados e sem perspectiva. A salvação veio da boa vontade de um amigo que empenhou os próprios bens para conseguir um empréstimo e salvar a empresa. Com o empréstimo, veio a advertência: "Se vocês gerirem tudo direitinho, pagam rápido o que devem e ainda crescem". Cientes do desafio, Luiz e seu irmão buscaram capacitação em gestão e deram a volta por cima. "Em menos de dois anos, pagamos tudo e já estávamos com lucro", lembra.

Em uma nova fase, que teve início em 1999, os irmãos começaram a investir em serviços de consultoria para melhorar a gestão dos negócios e as técnicas de produção. Desde então, não pararam de utilizar ajuda profissional. Como resultado, assistiram a uma evolução meteórica da Zagonel, que em 2007 cresceu 45% e tem a meta de 30% de crescimento neste ano. "Além da administração, investimos em processos e adquirimos certificados ISO 9001, melhorando toda a cadeia de produção", lembra Luiz.

O envolvimento de profissionais na gestão também ensinou os irmãos a delegar poder e a compensar a falta de formação com serviços especializados. Com isso, criaram-se oportunidades e novos cargos na empresa. "Entendemos que é preciso dar chances para nossos funcionários e capacitá-los. Agora eles enxergam que têm um plano de carreira", afirma Luiz.

Com maior domínio da gestão, a rotina de planejamento também entrou para a agenda das empresas de pequeno porte. Na Evello, consultoria de gestão estratégica de vendas, o ano começa com uma reunião de avaliação e de planejamento. A equipe olha para todos os aspectos dos negócios, avalia suas conquistas e admite as deficiências, buscando meios de superá-las. Os sócios, um físico e outro analista de sistemas, buscaram no mercado cursos de matemática financeira, gestão das finanças, marketing e gestão administrativa, dominando conhecimentos capazes de identificar erros em qualquer um dos aspectos da gestão.

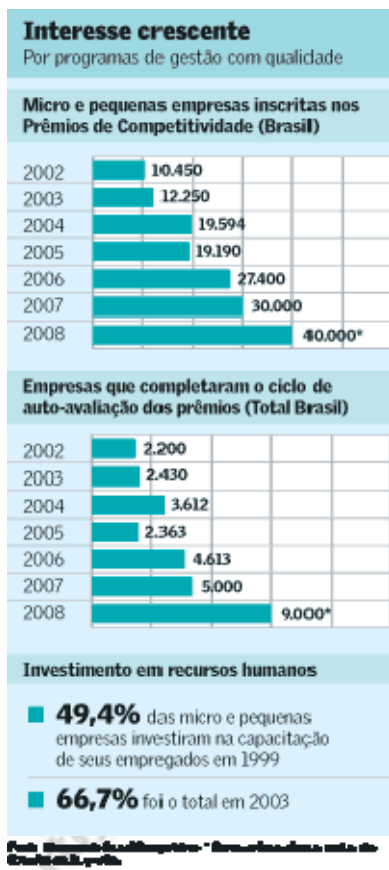
Para eles, a melhor alternativa foi aplicar o que aprenderam com o produto que oferecem: gestão estratégica de vendas. "A gestão é um conceito amplo e diferenciado em cada parte de uma empresa. É difícil enxergar esta divisão em equipes pequenas, mas ela existe", avisa Paulo Lebrão, sócio da Evello. Ele explica que muitos empresários mantêm o foco em seu produto, investem em processos e não enxergam que também precisam investir em na administração da receita, aplicando em sua equipe de vendas. "O produto é ótimo, mas a empresa não vende. Isso é um problema de gestão, que denuncia quem não conhece o mercado e nem o cliente."

É justamente essa falta de pensamento sistêmico uma das deficiências mais comuns nas empresas de pequeno porte, aponta a Fundação Nacional da Qualidade (FNQ). De acordo com Michal Gartenkraut, presidente-executivo da instituição, qualquer empresa possui um conjunto de componentes que devem atuar de forma integrada e que, portanto, merecem atenção diferenciada. "O inter-relacionamento entre os diferentes departamentos é um conceito difícil de incutir em uma pequena empresa. Mas que pode determinar o seu sucesso", afirma Gartenkraut.

Francisco Guglielme, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Instituto de Administração (FIA) acredita que a gestão das pequenas vem melhorando e o mercado é que vai ditando essas regras. Para ele, o conhecimento sobre o mercado é um fator que diferencia concorrentes e que impulsiona o crescimento, somando novas preocupações para empresários que precisam cuidar do dinheiro, da produção e de suas equipes. "É necessário olhar para fora, ir ao mercado, conhecer o cliente", aconselha.

A busca pela excelência em empresas de pequeno porte é uma corrida que já ganhou lugar nas estatísticas. Segundo Cláudio Gaspal, diretor do Movimento Brasil Competitivo, o número de empresas de pequeno porte que se inscrevem nos prêmios estaduais de qualidade tem crescido, o que demonstra um grande avanço. "Para competir, elas precisam avaliar seus desempenhos e suas práticas", confirma.

De acordo com a entidade, no ano passado, 30 mil empresas de pequeno porte inscreveram-se nos prêmios estaduais e 5 mil delas concluíram todo o processo de avaliação. A amostra é importante para identificar que os empresários buscam excelência em todos os pontos, inclusive na gestão ambiental. "O processo de auto-avaliação ainda assusta boa parte das empresas, por isso existe essa diferença entre o número de inscritas e avaliadas. Mas a procura demonstra a preocupação com a boa gestão", afirma Gaspal.



Leia mais:

Licitações de vendas ao governo exigem muita organização

Ediane Tiago

Gerir de forma eficiente o negócio, conhecer muito bem a estrutura de custos, dominar a produção e obter certificações é um ótimo negócio para empresas que pretendem vender para o setor público. A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa dedica um capítulo inteiro à questão do acesso aos mercados, cujas vantagens para as compras governamentais estão expressas. A principal regra é a de que as compras até R\$ 80 mil devem ser preferencialmente atendidas por empresas de pequeno porte, desde que elas ofereçam preços competitivos e sejam capazes de entregar os produtos e serviços licitados.

Outro ponto forte é a simplificação do processo de licitação para o fornecimento parcial em grandes lotes, reservando parte da compra para suprimento por micro e pequenas empresas quando os bens ou serviços forem divisíveis, a exemplo de suprimento de papel. Em licitações com valores maiores, em que o critério for o de menor preço, a preferência também é da micro e pequena empresa em caso de empate. "O segmento participa hoje de 17% do fornecimento para o Estado, quando falamos de governo federal, estadual e municipal. Queremos ampliar este

número para 30%", conta William Rodrigues Brito, analista da unidade de políticas públicas do Sebrae.

Segundo ele, é necessário que os empresários atentem para seus direitos e busquem formas de participar das licitações, aproveitando o potencial de compras do governo como estratégia para manter e até mesmo ampliar o negócio. "O governo brasileiro, nos âmbitos federal, estadual e municipal, tem um volume de compras que está entre 10% e 15% do PIB", afirma. No texto da Lei Geral, também há a previsão de contratação de micro e pequenas empresas em grandes licitações, aquelas que são atendidas por empresas maiores. Neste caso, as vencedoras podem terceirizar até 30% da mão-de-obra envolvida, utilizando parcerias com micro e pequenas empresas. "Quem tiver mais capacitação técnica ganha a parceria", destaca Brito, lembrando que certificados como ISO 9000 são instrumentos importantes para provar que a empresa é uma boa candidata para atender a este tipo de demanda.

Nas esferas que adotaram a prática de privilegiar as empresas de menor porte, é possível notar o entusiasmo do segmento. Segundo dados do Ministério do Planejamento, a participação de empresas de pequeno porte nas aquisições públicas de bens e serviços da administração direta do governo federal subiu de 10% para 37% só no ano passado, sendo que o volume de contratos específicos de pequenos negócios chegou a R\$ 9,5 bilhões. Em 2006, o total registrado foi de R\$ 2 bilhões. O ministério informa ainda que 158 mil empresas de pequeno porte estão cadastradas como fornecedoras do governo e que elas foram responsáveis por quase metade (R\$ 8 bilhões) dos itens contratados por meio de pregão eletrônico. Neste caso, a cifra atingiu o total R\$ 16,5 bilhões.

Segundo Sônia Lúcia Pereira de Moura, superintendente da ConLicitação, portal que divulga informações sobre negócios públicos para empresas em todo o Brasil, as pequenas empresas, em geral, desconhecem as vantagens, as regras e a legislação. Por isso, fogem das concorrências e consideram o processo para participação complicado. "Nem sempre o empresário controla a documentação e a parte fiscal da empresa. Estes são itens que devem estar sempre em dia para entrar em leilões", confirma.

Além da parte fiscal, o domínio da formação de custos é fundamental para quem pretende entrar nas disputas de preços, tanto nas presenciais como nas eletrônicas. "Para dar o lance, o empresário tem de estar certo do que pode oferecer, tornando a sua empresa competitiva em preço, mas sem prejuízo para sua margem", diz.

Outra competência que precisa ser desenvolvida é a utilização dos pregões eletrônicos. É cada vez mais comum a utilização da internet para a realização de compras e as licitações ocorrem com lances dados por diversas empresas. "A vantagem é que as candidatas podem vender seus produtos em todo o Brasil. Sendo esta ferramenta uma excelente aliada na expansão dos negócios", afirma Sônia.

O Sebrae também adverte para o controle da produção, qualidade de serviços e cumprimento dos prazos. Como os leilões têm regras bem-definidas, as empresas que não cumprirem as exigências podem se prejudicar e perder o cliente. "Ainda existe resistência em algumas esferas para estender licitações maiores que R\$ 80 mil para empresas de menor porte. A idéia é que elas não poderão cumprir os compromissos".

Apesar das boas chances de negócios, Francisco Guglielme, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Instituto de Administração (FIA) ressalta que o medo de não receber ou a incapacidade de empresas de pequeno porte de esperar mais de 30 dias pelo pagamento assustam os candidatos. "É preciso ter uma operação bem gerida para atender o governo. As exigências afugentam os pequenos", avalia.

Leia mais:

Mercado formal favorece o uso do vale-transporte

José Carlos Videira

O fortalecimento da economia e a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, que entre outras coisas elimina burocracia para abertura e simplifica tributos, contribuem para o aumento dos postos de trabalho e para a formalização de empresas. Com isso, cresce também a utilização do Vale-Transporte, que já movimentava R\$ 8 bilhões por ano. A facilidade de operação e a eliminação de riscos de ações trabalhistas são fatores que igualmente incentivam a adesão ao benefício, que vigora há mais de 20 anos, e é responsável pela metade das locomoções de trabalhadores nos grandes centros urbanos.

Para o presidente da Associação Brasileira de Empresas Distribuidoras e Usuários de Vale-Transporte e Outros Benefícios (Abravale), André Martins, o crescimento do mercado nos dois últimos anos se deve ao recorde de empregos com carteira assinada, em função do crescimento econômico e da saída da informalidade de muitas pequenas e médias empresas. "Esse movimento incentiva a adesão ao Vale-Transporte", diz.

A economia mais robusta faz com que as empresas formais ampliem seus negócios e contratem mais pessoas, o que favorece mais o setor, diz o presidente da Abravale, que também preside a VB Serviços, distribuidora de Vale-Transporte, que faturou R\$ 1,5 bilhão em 2007, 36% a mais que em 2006.

As pequenas e médias são maioria na carteira das distribuidoras, porque são em maior número e as que no conjunto oferecem mais emprego, diz Martins. Na Ticket, as PME cresceram 15% do fim de 2007 para cá, afirma o diretor executivo da empresa Alaor Aguirre. Ele conta que a Ticket criou, em 2004, um canal exclusivo para o atendimento desse segmento, o Ticket Express. "Das novas vendas da Ticket Transporte, 80% vêm de PME".

O mercado está bem aquecido, destaca o diretor da Ticket. "Crescemos entre 15% e 20% nos últimos três anos." Além do bom momento econômico, Aguirre diz que empresas de setores que por conta de acordos sindicais davam o benefício em dinheiro, mesmo com a obrigatoriedade da lei, como bancos e empresas de call center, aderiram ao Vale-Transporte.

Para o presidente da Abravale, há conscientização de que não vale a pena pagar o benefício em dinheiro e gerar um passivo trabalhista. "A substituição do Vale por dinheiro está em desacordo com a Lei 7.619, o que implica incorporação da verba ao salário e o respectivo recolhimento de todos os encargos com multa e correção no caso de uma fiscalização ou reclamação trabalhista", alerta.

A Foco Suporte Empresarial, prestadora de serviços em projetos de segurança preventiva e gerenciamento de risco contra roubo de carga, de São Paulo, perdeu cerca de R\$ 150 mil em processos trabalhistas que envolviam a incorporação ao salário do pagamento em dinheiro de Vale-Transporte. Somente com o que gasta a menos hoje, poderia ter economizado cerca de R\$ 500 mil nos oito anos que está no mercado, diz o diretor comercial, Paulo Brum.

No mercado desde 2000, com 60 funcionários, a empresa, que fatura R\$ 1,5 milhão por ano, enfrentou cerca de 30 processos na Justiça do Trabalho, lembra o diretor. Ele conta que a empresa tem vocação muito operacional, comercial e tecnológica e relegou a administração para segundo plano.

Em 2007, a Foco implantou o Vale-Transporte e outros benefícios. "A receptividade dos funcionários não foi positiva num primeiro momento, porque estavam acostumados a usar o dinheiro para outros fins." Brum diz que no meio do mês havia funcionários sem dinheiro para

trabalhar nem para comer. A Foco paga cerca de R\$ 350 em benefícios e tem média salarial de R\$ 800 a R\$ 900.

Leia mais:

Empresários procuram estudar mais

Tempo apertado e envolvimento direto em todas as decisões da empresa são os principais fatores que interferem na formação do empresário de micro, pequenas e médias empresas no Brasil. Em geral, eles sentem dificuldade em dedicar tempo aos estudos e buscam apoios em cursos técnicos rápidos, seminários, palestras e livros para complementar a formação. "A auto-educação ainda é a ferramenta mais utilizada por este público, por falta de tempo e, muitas vezes, de dinheiro para investir em programas como cursos de extensão ou MBAs", diz Francisco Guglielme, consultor e professor da Fundação Getúlio Vargas e da Fundação Instituto de Administração (FIA).

Esse cenário, no entanto, tem mudado com as exigências crescentes por melhores práticas e por maior competitividade, fazendo com que os executivos de empresas de menor porte busquem apoio acadêmico para gerir suas empresas. A principal diferença está no aumento do grau de escolaridade dos executivos de empresas de menor porte. Segundo o último levantamento do Sebrae, entre 2003 e 2005, o percentual de dirigentes com curso superior completo chegou a 30% no segmento das micro e pequenas empresas e os que declararam ter curso superior incompleto somaram 49%.

Rodimar Dall'Agnol, diretor-geral do Centro de Formação de Condutores Viacentro, que atua na região de Santa Maria (RS), é um bom exemplo deste perfil de executivo. Formado em administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFMS/RS), ele buscou especialização em dois cursos de MBA da mesma instituição, um em gerência da produção e outro em administração de recursos humanos. "Estudei modelos aplicados em grandes empresas e adaptei para a minha realidade com ganhos enormes para a Viacentro", destaca.

Segundo ele, a formação permitiu que ele e os seus sócios tivessem maior conscientização sobre a necessidade de melhorar a gestão e deu ânimo para transformar a empresa em um próspero laboratório para os modelos aprendidos durante os cursos de especialização. "Hoje somos referência em atendimento e líderes em nossa região. Os modelos de gestão aplicados na Viacentro não devem nada aos das grandes empresas", afirma.

O tempo na academia foi um subsídio importante na hora de convencer toda a equipe a participar da implementação de processos e de programas de excelência. "Alguns consultores nos ajudaram neste processo e conseguimos mostrar que os modelos de gestão trariam ganhos para todos".

De olho nesse crescente público, escolas de administração estão oferecendo cursos e programas de formação com o tema gestão de pequenas e médias empresas. "O grande desafio é traduzir as técnicas de gestão e administração utilizadas em grandes empresas para as pequenas", revela Stravos Xanthopoulos, diretor da FGV-Online. A Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (EAESP/FGV) criou o curso para trazer os conceitos de administração e gestão para o segmento, estruturando problemas e inserindo a ciência da administração nos negócios de menor porte. "Em geral, as opções disponíveis para este público são instrumentais, ferramentas de capacitação para algumas rotinas. Nossa intenção é oferecer um curso mais abrangente, com visão estratégica e sistêmica para o executivo".

O formato da FGV é de um curso de especialização - com titulação reconhecida pelo Ministério de Educação - que conta com aulas presenciais e a distância. O investimento é de até R\$ 12 mil por pessoa e o curso dura três semestres letivos, nos quais os alunos terão disciplinas nas áreas de mercado, operações de negócios e finanças.

A Fundação Dom Cabral também está preocupada com o desenvolvimento deste segmento e prepara o lançamento de um programa para a formação de executivos de pequenas empresas no mesmo molde do projeto Parceiros para Excelência (PAEX), que obteve sucesso entre empresas de médio porte. De acordo com Dalton Penedo Sardenberg, diretor de parcerias empresariais, o programa, chamado Conexão, será destinado a empresas com faturamento anual de até R\$ 10 milhões e contará com apoio financeiro do Banco Interamericano de Desenvolvimento. "Vamos trabalhar na formação destes executivos com foco no desenvolvimento de cadeias produtivas. Neste caso, o curso não exigirá diploma de graduação, mas a disponibilidade de estudar e melhorar a competitividade na cadeia", comenta Sardenberg.

A decisão por não exigir diploma foi tomada, porque na área das empresas de menor porte a titulação não é tão importante, mas o conhecimento adquirido e a sua aplicação. "Não dá para limitar o público por conta disso". Além disso, o projeto Conexão é amarrado à formação do grupo de executivos da empresa e não de um só representante. Para participar, a empresa deve envolver pelo menos três pessoas, incluindo o principal executivo por dois anos. O objetivo é replicar o conhecimento em toda a organização. O custo mensal previsto é de R\$ 3 mil para os três participantes. "O professor terá momentos dentro da empresa, como se estivesse realizando um trabalho de consultoria, aplicando na prática os conceitos aprendidos em sala de aula", diz

Investindo no currículo				
Cursos para aprimorar a gestão nas PMEs				
Instituição	Curso	Duração	Valor	Informações
Fundação Getúlio Vargas	Pós-graduação em Gestão de Pequenas e Médias Empresas	Aperfeiçoamento (334 horas)	R\$ 10.300,00 (aperfeiçoamento) R\$ 12.100,00 (especialização)	www.eaespi.fgvsp.br (11) 3281-7777
Fundação Dom Cabral	Programa para formação de gestores em empresas de pequeno porte	Especialização (394 horas)	R\$ 3.000,00 mensais para 3 funcionários	www.fdc.org.br 0800 941 9200 (demais localidades) 4005 9200 (principais capitais)
Universidade Paulista (Unip)	Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Pequenas e Médias Empresas	2 anos	R\$ 170,00 (matrícula) e R\$ 289,00 (mensalidade)*	www.unip.br (11) 2166-1000
Uni-BH	Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais na gestão de pequenas e médias empresas	2 anos	R\$ 399,60 (mensalidade)	www.unibh.br (31) 3377-1043
Sebrae	Cursos técnicos de gestão de negócios	2 anos. Módulos de 15 horas, divididos por temas, ministrados em todo o Brasil	De R\$ 75,00 a R\$ 150,00 por módulo	www.sebrae.com.br

*Valores referentes ao segundo semestre de 2007, baseados de reajuste para 2008.

Leia mais:

Lojistas da rua São Caetano sonham com um boulevard

Jacílio Saraiva

No dia 23 de fevereiro, a farmacêutica Priscila Codina casou-se com o consultor de vendas Fábio de Jesus na igreja Nossa Senhora do Sagrado Coração, na Vila Formosa, zona leste de São Paulo. Priscila investiu R\$ 30 mil no dia mais importante da sua vida e ajudou a movimentar uma indústria que reúne lojistas, estilistas, bufês, fotógrafos e empresas organizadoras de casamento.

Priscila faz parte de uma grande lista. Segundo o IBGE, o número de casamentos realizados no Brasil subiu 6,5% em 2006 (último dado disponível): foram 889,8 mil registros comparados a 835,8 mil do ano anterior. O aumento segue uma tendência observada desde 2002 e, de acordo com o instituto, é também uma consequência da legalização de uniões consensuais.

A pesquisa do IBGE provou ainda que maio não pode mais ser considerado o mês das noivas, como é conhecido. Na verdade, agora é em dezembro que as igrejas ficam cheias. "Principalmente por causa dos ganhos extras do final do ano, como 13º salário e férias", explica Carlos Lima, presidente da Associação dos Lojistas da Rua São Caetano e Adjacências.

Essa rua, no centro de São Paulo, é um famoso pólo de moda especializado em noivas e atrai as futuras senhoras há 60 anos. Agora, o mercado movimentou-se para garantir o status de um centro de compras diferenciado, sem similar no Brasil. Foi ali que Priscila encontrou o seu vestido, um modelo com alças e busto drapeado, considerado um best-seller na região que recebe cinco mil pessoas por dia.

A associação assumida por Lima em dezembro de 2007 ficou de portas fechadas nos últimos três anos, mas existe há mais de duas décadas. Reúne 117 empresas em um quilômetro de rua e travessas. A maioria é de lojas de aluguel e venda de vestidos, roupas para noivos e padrinhos.

Antes de ser temática, a São Caetano abrigava lojistas da área de calçados e plásticos. Hoje, gera dois mil empregos diretos, que incluem 700 vendedores, 400 costureiras e 50 estilistas. "Ao mesmo tempo, alimentamos uma rede de duas mil ocupações indiretas, entre bordadeiras de bairro, empresas de souvenirs, arranjos e buquês."

A idéia de Lima é revitalizar o corredor de compras, transformando-o em um boulevard e alçá-lo à condição de ponto turístico da cidade. "Como aconteceu com a rua 25 de Março, que mesmo sem urbanização, ficou famosa em todo o Brasil."

Os primeiros passos da mudança seriam dados com a ajuda da prefeitura e da iniciativa privada. Parte do plano é acabar com a fiação suspensa da via e dar um outro destino a 97 cortiços localizados nas travessas. A associação planeja transferir os moradores com a ajuda da subprefeitura da Sé.

"Cada prédio abriga cerca de dez famílias e o acordo não seria difícil, porque pelo menos 70 cortiços pertencem a meia dúzia de donos." Para Lima, a mudança pode atrair mais empresas para o bairro e diminuir o lixo jogado na rua. O local para onde os moradores iriam ainda não está definido.

A revitalização comercial do endereço começou oficialmente, na verdade, no fim de janeiro, com a realização da I Mostra Rua São Caetano de Produtos de Casamento, que fechou o trânsito para apresentar desfiles e uma exposição de mercadorias e serviços. Em um fim de semana, o evento recebeu cerca de 20 mil visitantes e negociou mais de 400 vestidos. "Vendemos o triplo de produtos em relação aos dias normais e a feira ainda serviu para os noivos pesquisarem preços de serviços, como iluminação de festas, criação de convites e decoração". Neste mês de maio, a associação criou a promoção Só Não Casa Quem Não Quer, que dá 20% de desconto na compra de vestidos de noiva, durante todo o mês.

Hoje, é possível sair da São Caetano com um vestido de noiva por R\$ 500. Cerca de 95% dos negócios realizados são de locação de roupas. Na prática, as lojas têm estilistas de plantão que desenham a roupa que a cliente sonha em vestir, mas não pode comprar. É o chamado "primeiro aluguel".

Depois disso, a mesma roupa pode ser alugada até mais duas vezes. O preço da locação diminui conforme o número de igrejas que a roupa já frequentou, mas o contrato é atraente. O valor da primeira locação é geralmente 40% menor que o do preço original. Nas tabelas das lojas, há vestidos à venda de R\$ 1 mil a R\$ 10 mil.

Na Fashion Noivas, há quase cinco anos no mercado, 90% do faturamento vem do aluguel de vestidos. A dona da loja, Tina Lima, começou na indústria de casamento como estoquista e hoje já tem outras duas lojas em Belo Horizonte (MG). Ao todo, veste 350 noivas por mês. "Os preços vão de R\$ 1 mil a R\$ 5 mil, para aluguel ou venda", diz.

De dezembro a janeiro, a loja de Tina, com 17 funcionários, entre costureiras e vendedores, chega a vender 40% a mais que no resto do ano. Com um acervo de 800 peças para locação, a empresária já despachou desde um vestido com véu de 15 metros até uma criação ecologicamente correta, feita de juta e bordada com sementes de açaí. "Mas os modelos tomara-que-caia ainda são os mais pedidos."

Na loja de mil metros quadrados do estilista Pedrinho Fernandes, conhecido na rua por criações que fogem do convencional, são reservados 60 vestidos por mês, entre locação e venda. Os preços vão de R\$ 800 a R\$ 10 mil.

Fernandes está há mais de 20 anos no mercado de noivas e abriu seu próprio negócio, hoje com 20 funcionários, há 13 anos. "Todos os lojistas enriqueceram na década de 70 e agora é hora de investir na rua e repetir o sucesso da 25 de Março."

Segundo Juarez Fernandes, dono do ateliê de mesmo nome, é preciso mais eventos como a mostra de janeiro para chamar a atenção para a São Caetano. "Não estamos mais sozinhos. Em qualquer bairro há lojas de noivas", diz o estilista, no local há 23 anos e pilotando um empreendimento próprio há dez. Da sua mesa, saem até 40 peças por mês, entre vendas e aluguel. Nos últimos anos, conquistou clientes em Angola e já chegou a entregar 14 roupas para um mesmo comprador.



Leia mais:

Bufês lucram com onda casamenteira

Jacílio Saraiva

Os bufês têm papel decisivo para o sucesso de uma festa de casamento - e não é somente pela qualidade da comida. Segundo especialistas no ramo, o aluguel para o local da cerimônia é responsável por 50% a 60% do total dos custos do enlace. Os negócios para os pombinhos chegam a representar até 70% do faturamento das casas de festas e, no ano passado, o número de contratos com noivos cresceu até 30%.

Hoje, o mercado de bufês divide-se em três nichos de empresas: as que alugam apenas o espaço, aquelas que oferecem o local para a festa e o serviço de cozinha, e as companhias especializadas somente na parte gastronômica. Um cardápio satisfatório - com direito a prato quente, sobremesa e café - pode custar a partir de R\$ 65, por pessoa, dependendo do local e menu escolhidos. Para atrair os noivos há diferenciais como pratos especiais para cerimônias judaicas e um heliponto para a chegada triunfal da noiva.

No Ravena Garden Buffet, na Serra da Cantareira, em São Paulo, o chamariz é uma área verde de dois mil metros quadrados e um salão para 600 pessoas. "Como temos um heliponto, a noiva pode aparecer do céu, no meio da cerimônia", explica a gerente Camila Almeida Ferro.

O bufê existe há sete anos e recebe de oito a dez festas por mês. No ano passado, todos os finais de semana foram reservados. Dependendo do número de convidados, o aluguel custa a partir de R\$ 8 mil. "Hoje, as noivas, para economizar, preferem receber a benção do padre e fazer a comemoração em um mesmo local."

No Espaço Nobre, no bairro do Ibirapuera, 2007 trouxe um aumento de cerca de 30% nos contratos, em relação ao ano anterior. "Graças à divulgação na internet e por conta das indicações dos clientes", justifica a diretora Carina Colatruglio.

Este ano, a empresa quer investir no trabalho de assessoria de casamentos, inclusive para quem escolher outros bufês. Atualmente, 70% do faturamento da companhia, com dez funcionários diretos, é obtido com celebrações de casamento.

A casa tem 1,7 mil metros quadrados e capacidade para 400 pessoas sentadas. Oferece infraestrutura física e a coordenação geral do evento - o serviço de bufê é contratado à parte. "Fazemos cerca de dez eventos por mês."

Os valores do aluguel do espaço variam de acordo com o dia da semana, de R\$ 6 mil a R\$ 9 mil. "Sábado é o dia mais procurado e o mais caro da tabela dos bufês." De acordo com a diretora, 40% do faturamento é gasto na manutenção do imóvel, para serviços de limpeza e a reposição de materiais. Em 2008, parte da receita também será aplicada na divulgação on-line: mais da metade dos clientes bateu na porta de Carina graças ao site na web.

No Strauss Gastronomia, no mercado há quatro anos, o carro-chefe é o serviço de cozinha. Com oito funcionários fixos, fecha contratos em qualquer região de São Paulo e até fora do Estado. "Fazemos apenas dois casamentos por mês", diz a chef e proprietária, Gisele Nose.

O preço dos eventos é calculado pelo número de convidados e pelo cardápio escolhido, mas pode variar de R\$ 65, por um coquetel com prato quente, até R\$ 150, para um jantar sentado - 30% das festas atendidas são casamentos.

Para ficar conhecido, o bufê, que cresceu 30% em 2007, investiu principalmente em anúncios em revistas especializadas em noivas. "Mas a propaganda boca-a-boca ainda é a melhor que existe."

No Fred Frank Gastronomia, na área desde 2003, a estratégia também é montar os cardápios no local escolhido pelo casal. Com 60% do faturamento obtido com casamentos, este ano o bufê vai investir na culinária kasher para cobrir festividades na comunidade judaica.

No ano passado, passou de uma área de 170 metros quadrados para 510 metros quadrados para ampliar a cozinha e o estoque. "Também compramos três novas câmaras frias, maquinário para a produção de massas e um forno maior", detalha a sócia Mariana Casarini, formada em hotelaria.

O bufê tem 15 funcionários e faz uma média de cinco casamentos por mês. O preço do serviço de jantar, por pessoa, varia de R\$ 90 a R\$ 120. Os cardápios são elaborados com a participação dos clientes e incluem degustação. No ano passado, Mariana cresceu 20%.

Leia mais:

Organizadoras pensam em cada detalhe

Casar pode dar muito trabalho. Por isso, as empresas de organização de casamentos ajudam a noiva a escolher a igreja, o cardápio e o local da festa. O serviço também pode incluir a confirmação dos convidados, o ensaio das damas, o agradecimento pelos presentes recebidos e até o roteiro da lua-de-mel.

Algumas companhias cresceram até 100% no ano passado e faturam cerca de R\$ 2 milhões por ano. O número de eventos agendados pode chegar a oito por mês. Para driblar a concorrência, diversificam atividades e oferecem automóveis de luxo para locação, venda de acessórios e criação de convites. A organizadora de festas Luciane Sapia, por exemplo, nunca tem um sábado livre. "Trabalho todos os finais de semana", diz a dona da Case Fácil, empresa que coordena cerimônias e festas de casamento há sete anos, com mais de 300 comemorações no currículo. Por mês, chega a fechar até oito eventos e fatura cerca de R\$ 2 milhões por ano.

Com quatro funcionários fixos, a empresa tem como carro-chefe o serviço de cerimonial e assessoria aos noivos, mas o objetivo é ter à mão o maior número de facilidades e produtos. A lista inclui desde a confecção de convites até o bolo da festa. "A noiva não tem tempo para pensar em tudo."

A Case Fácil também coordena o serviço de RSVP ou de confirmação de convidados. Já a parte de assessoria ajuda a cliente a escolher a igreja, o bufê e a decoração. "Levamos a noiva em vários fornecedores, selecionados a partir do perfil do evento e da verba disponível."

No ano passado, obteve um crescimento de 60%, graças a indicações de ex-clientes. Para Luciane, o segredo de uma boa organizadora de eventos está no atendimento e na propaganda boca-a-boca. "Um bom desempenho atrai mais contratos."

Na Etiquette, aberta em 2006, a noiva pode até sair com o carro que a levará à igreja. "Investimos R\$ 70 mil na compra de um veículo importado, disponível para locação", diz a sócia Tatiana Benvenuto, que já realizou mais de 20 casamentos. No ano passado, o negócio cresceu 100%. A executiva montou um site para crescer ainda mais neste ano. (J.S.)

Leia mais:

Microcrédito avança, mas com deficiências

Françoise Terzian

A oferta de microcrédito aos brasileiros cresce a cada ano, mas ainda está aquém do volume concedido pela Bolívia e por outros vizinhos latino-americanos. Em 2006, foram concedidos cerca de R\$ 500 milhões a um total de 357 mil microempresários formais e donos de pequenos negócios informais do país. "O Brasil necessita de, pelo menos, um volume dez vezes superior para atender uma base de 15 milhões de pequenos empreendedores formais e informais", calcula o professor Francisco Marcelo Barone, coordenador do programa de estudos avançados em pequenos negócios, empreendedorismo, acesso ao crédito e meios de pagamentos da EBAPE/FGV (Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/Fundação Getúlio Vargas).

De acordo com a Pesquisa Censitária sobre as Microfinanças no Brasil, obtida com exclusividade pelo Valor e realizada pela FGV e o Sebrae Nacional sobre dados financeiros e operacionais de 2004, 2005 e 2006 de 51 instituições, as microempresas não são o alvo dos bancos, mas das ONGs, OSCIPs, sociedades de crédito ao microempreendedor e agências de fomento. "São elas que realmente estão em contato direto com esse público e não os bancos, que atendem preferencialmente as empresas de porte mais estruturado", afirma Barone.

O objetivo da pesquisa era mapear a oferta de crédito para a base da pirâmide empresarial do Brasil - desde o pequeno negócio informal até a microempresa formal - e avaliar quais eram as

instituições mais próximas desse público. Embora o meio bilhão de reais concedido em 2006 tenha representado uma boa injeção de capital na base da economia brasileira, o professor afirma que as mais de 200 instituições de microcrédito brasileiras ainda precisam percorrer um longo caminho para crescer e beneficiar mais negócios.

Ele diz que falta capilaridade e abrangência para atender regiões carentes como a Norte (a mais deficiente de todas), seguida pelo Nordeste. A região Sudeste é a mais bem servida. Talvez isso explique o porquê de o Nordeste ter concentrado mais de 80% dos empréstimos de 2006, seguido pelo Sul, Centro Oeste, Sudeste e Norte.

Sem essas instituições por perto, a saída, segundo o professor, é os microempresários buscarem negociações com fornecedores e tentarem adiantar dinheiro com os clientes. Mas também podem procurar agiotas, recorrer ao cartão de crédito e ao cheque especial e acabam pagando mais caro. Daí a necessidade de as instituições aumentarem sua presença, via filiais, nos mais diferentes Estados.

Hoje, um microempresário consegue obter, no máximo, R\$ 10 mil por ano em microcrédito. Em 2006, as empresas obtiveram uma média de R\$ 1,4 mil no ano em microcrédito. Ainda em 2006, considerando-se o empréstimo médio das instituições de microfinanças, por região, o mais alto valor médio encontra-se no Sul (R\$ 1.928,37) e o menor valor médio no Centro Oeste (R\$ 879,50). Com esse valor, puderam comprar mais produtos, aumentar as vendas e também os lucros. Essas instituições cobram juros baixos - por volta de 4% ao mês - frente aos cerca de 9%, 10% exigidos pela maioria dos cheques especiais e cartões de crédito.

Além da necessidade de ampliar o volume de microcrédito, o professor explica que a legislação brasileira precisa ser modificada. A idéia é que, ao invés de restringir, a lei permita que as instituições passem a trabalhar também com microfinanças. Com isso, ficam habilitadas a oferecer uma gama maior de serviços e produtos como microsseguro e cartão de crédito para pequeno empresário e conta corrente diferenciada para esse público específico.

Leia mais:

Nem os funcionários conhecem a receita do melhor bolo de chocolate

Açúcar, ovos, manteiga e o conceituado chocolate francês Valrhona. Esta combinação de ingredientes está transformando a vida do casal paulistano Celina Dias e Fabio Itapura, os empreendedores paulistanos que trouxeram a marca portuguesa "O Melhor Bolo de Chocolate do Mundo" ao Brasil. Em meados de 2007, eles convenceram o ex-administrador de empresas e atual cozinheiro lisboeta Carlos Braz Lopes, criador da acidental receita há 20 anos, a abrir uma filial de sua pequena confeitaria de Lisboa em São Paulo. Inicialmente, a idéia foi vista com reticência por Lopes, já que o casal nunca tinha ido a Portugal experimentar a doce iguaria. "Fiquei sabendo do famoso bolo por uma amiga e achei a idéia do negócio e o seu formato sensacionais. Tive o feeling de que seria um bom negócio e fui atrás", conta Celina. Antes de entrar no ramo, ela atuava como jornalista da área corporativa em um grande grupo do ramo de shopping centers e sonhava em montar um negócio na área gastronômica. O marido, por sua vez, já trabalhou como consultor e também teve um café.

Para tanto, o trio investiu R\$ 1 milhão no negócio, valor que foi dividido meio a meio entre as partes. O lucro também é dividido pela metade. Em novembro, a pequenina confeitaria de um produto só abriu suas portas na rua Oscar Freire, no bairro dos Jardins (SP). A especialidade da casa é o bolo, vendido em duas versões: meio amargo, com 70% de cacau, e tradicional doce, com 53%. Os clientes podem comprar uma fatia por R\$ 7,50; o bolo inteiro para oito pessoas, por R\$ 59,00; ou para 14 pessoas, por R\$ 85,00. De salgado, a casa vende apenas um sanduíche português feito com o autêntico queijo da Serra da Estrela, a R\$ 12,00 a unidade. Para beber, a

lista foi elaborada pensando na harmonização com o bolo: café Suplicy, chá de menta marroquina e frutas cítricas da Loja do Chá, vinho do Porto, água e refrigerante.

Esse é o cardápio da casa, que pretende mantê-lo enxuto para não desvirtuar o conceito do negócio. "Um produto só traz simplicidade e te ajuda a atingir o cliente com uma mensagem só", acredita Itapura. O bolo não é só a grande estrela do cardápio, mas a base do faturamento da empresa (não divulgado). Por dia, de seu forno industrial saem, em média, 100 bolos, chegando a mais de 200 em datas especiais como o Natal e a Páscoa. A loja original de Lisboa, situada no bairro de Campo de Ourique, vende cerca de 10 mil bolos por ano. Segundo Celina, o bolo é feito em quatro etapas por grupos diferentes de funcionários, o que ajuda a manter a receita em segredo. Cerca de 60% do custo do doce vêm do chocolate, cujo quilo a empresa paga R\$ 80,00.

A receita também não leva farinha nem fermento. O chocolate francês também traz a vantagem de ser kosher, o que tem atraído a comunidade judaica à pequena confeitaria. Para atender os judeus ortodoxos, Celina convocou um rabino para verificar o preparo dos bolos para o Pessach, a Páscoa judaica que ocorreu na segunda quinzena de abril. "A partir de agora, os bolos de chocolate kosher passam a sair em fornadas regulares", diz. A partir de um único item, a empreendedora está buscando novas oportunidades de negócios. Agora que o bolo kosher passa a ser oferecido regularmente, ela também planeja lançar sua versão diet.

Celina conta que a abertura do negócio no Brasil exigiu a adaptação da marca e até do processo de produção do bolo, já que o clima em Portugal é seco e em São Paulo, úmido. "O maior teste foi cruzar o mar, já que aqui o bolo exige algumas mudanças, como o maior tempo de cozimento", conta. Outra preocupação foi cuidar da identidade visual do negócio, do conforto do ambiente e transformar a cozinha em uma área funcional. A idéia era criar um modelo replicável para o futuro, já que o próximo passo é partir para as franquias. A intenção é abrir seis em um período de 12 meses - três no Estado de São Paulo e três em lugares como Natal, Recife, Salvador, Vitória e Rio de Janeiro. O valor da franquia já foi definido: por volta de R\$ 300 mil, com previsão de retorno de 16 a 18 meses. A produção do bolo ficará concentrada na primeira loja, onde Celina tem um forno com capacidade para produzir 600 bolos por dia. A casa também começou a fornecer o bolo para dois restaurantes de SP.

Celina conta que para levar o negócio adiante, ela e o marido ficam na loja das 10h às 21h, onde são auxiliados por 14 funcionários que atuam na cozinha e no setor administrativo. Para evitar problemas de qualidade, a empresa contratou a SOS Cozinhas, consultoria de buffets e restaurantes que vai à loja semanalmente para controlar a qualidade. (F.T.)

Receita de sucesso
Do Melhor Bolo de Chocolate do Mundo
■ Estudo da viabilidade do negócio
■ Desenvolver uma identidade visual compatível com o negócio e a mensagem
■ Alinhar uniformes, embalagem e decoração
■ Desenvolver um modelo funcional e replicável já pensando nas possíveis franquias
■ Contratar uma consultoria especializada no controle do padrão de qualidade, com visitas semanais
■ Vender o produto na loja (em fatia e bolo inteiro) e também oferecê-lo a restaurantes e buffets
■ Foco no negócio - o bolo é o produto único e chave
■ Ir contra a maré - fortalecer-se a partir de um único item e não com um portfólio imenso de produtos
■ Não revelar a receita ao mercado e nem aos funcionários - cada grupo de empregados só conhece uma parte do processo
■ Inovar a pedido dos clientes, como o estudo sobre uma versão diet do bolo
■ Investir em equipamentos pensando na expansão da marca

Fonte: *Empreenda*

Leia mais:

Nota fiscal eletrônica vai chegar ao pequeno

Genilson Cezar

Desde 1º de abril, pelo menos cinco mil empresas de setores de cigarros (fabricantes e distribuidores atacadistas) e combustíveis (produtores, distribuidores, transportadores e revendedores varejistas) são obrigados a emitir nota fiscal eletrônica (e-NF) para vendas internas e operações interestaduais. São basicamente grandes empresas, neste primeiro momento. Mas a exigência da Receita Federal não vai deixar ninguém de fora. "A nota fiscal eletrônica é um benefício que a modernidade e a informatização trazem para todas as empresas brasileiras, de qualquer tamanho", avalia Helena Rego, analista do departamento de políticas públicas do Sebrae-Nacional.

A e-NF passa a substituir a nota fiscal modelo 1/1ª, utilizada para transações comerciais com mercadorias entre pessoas jurídicas. Nada muda para o consumidor comum, que continuará recebendo o cupom fiscal de papel. Mas para quem vende produtos, as novas regras trazem vários benefícios. Além de maior confiabilidade e melhoria no processo de controle fiscal, melhor intercâmbio e compartilhamento de informações entre os fiscos e redução de custos e entraves burocráticos, a nota fiscal eletrônica vai facilitar o cumprimento das obrigações tributárias e o

pagamento de impostos e contribuições, diminuir a sonegação e aumentar a arrecadação de tributos. Há previsão de ganhos também com o acesso mais rápido às informações, eliminação do uso do papel e redução de custos de impressão, de armazenamento, e possibilidade de gerenciamento eletrônico dos documentos, com a eliminação dos riscos de extravios de documentos.

Claro, não se vai chegar ao melhor dos mundos facilmente. "As pequenas empresas terão que se estruturar tecnologicamente para assegurar que todas as informações mencionadas na nota estarão corretas e de acordo com a lei, uma vez que o sistema de e-NF dificulta a correção de erros e as retificações. Por isso é importante saber investir em soluções confiáveis, que atendam às necessidades da empresa para que esta não corra o risco de enviar informações incorretas aos órgãos do governo", alerta Julio Bertolini, diretor comercial e de marketing da ABC71 Soluções em Informática, uma empresa com faturamento de R\$ 7,5 milhões em 2007. A ABC71 desenvolveu duas soluções para atender à demanda das empresas para se adequarem às exigências da nota fiscal eletrônica: um produto de maior porte, baseado no software de ERP Ômega, criado em 1990, que, além de fazer a comunicação entre o cliente e a Secretaria da Fazenda (Sefaz), possibilita uma série de outras validações fiscais, e um aplicativo que permite simplesmente a comunicação da empresa com a Sefaz.

Nesse último caso, a empresa vem desenvolvendo um projeto-piloto com a Decar, empresa de auto-peças, sediada na Barra Funda (SP), especializada na fabricação de motor, embreagem e suspensão para atender várias montadoras. "Temos uma carteira de 360 clientes que utilizam nosso software de gestão empresarial Ômega, que traz os recursos para nota fiscal eletrônica. Mas nosso objetivo é investir nas micro e pequenas empresas com oferta de solução específica", diz Bertolini.

O custo do investimento em informatização é realmente um obstáculo para os pequenos. As grandes empresas, que devem entrar na segunda fase, a partir de setembro, com força total (fabricantes de automóveis, fornecedores de energia elétrica, medicamentos, semi acabados e laminados, ferros gusa etc), estão numa situação confortável. Para um grande atacadista, por exemplo, o custo de investimento fica diluído na quantidade de nota fiscal emitida. É o caso, por exemplo, da Givaudan, do ramo de aromas e fragrâncias, que investiu R\$ 150 mil para entrar no projeto de nota fiscal eletrônica. A empresa emite 2,5 mil notas fiscais na unidade de Jaguaré (SP) e 1,5 mil na unidade de Vinhedo, e a economia obtida com redução de custos de papel, impressão, digitação, entre outras, pagou o investimento realizado.

Fonte: Valor Econômico, São Paulo, 30 abr. e 1 mai. 2008, Pequenas e Médias Empresas, p. F1-F6.