

Case (ou caso de ensino) em arquivo eletrônico
16 páginas

Grupo APOE

Grupo de Estudo sobre Administração
de Pequenas Organizações e Empreendedorismo

Caliel: Padaria, Família e Cultura num só Espaço no Morro do Salgueiro¹

Autores: Edmilson Lima, Larriza Thurler e Vânia Maria Jorge Nassif

O primeiro e o terceiro autores são professores do Programa de Pós-Graduação em Administração (mestrado e doutorado) e do Mestrado Profissional em Gestão do Esporte da UNINOVE. A segunda é doutoranda em Ciência da Informação no IBICT-UFRJ.

Quando se fala no morro do Salgueiro, muitos pensam imediatamente em samba. Afinal, ele é berço da Acadêmicos do Salgueiro, uma das mais tradicionais escolas de samba do Rio de Janeiro. Mas a comunidade de cerca de 5.000 habitantes é muito mais do que isso. Culturalmente rica e variada, é uma das regiões de ocupação originalmente precária na cidade que mais claramente teve início com o povoamento de ex-escravos a partir do início do século XX. Portanto, as manifestações culturais afro-brasileiras são fortes na localidade, principalmente quando se trata do Caxambu do Salgueiro, grupo da dança folclórica chamada caxambu ou jongo.

O Caxambu tem espaço de encontro e de dança já cativo na Padaria Caliel, promotora de diferentes eventos culturais na favela, como um sarau mensal de poesias. Sim, trata-se de uma microempresa rara. Além de ser um negócio de rápida ascensão, é uma padaria de amplo enraizamento na cultura comunitária, cujas manifestações apoia continuamente.

O negócio, que tem na logomarca o desenho de sua primeira batedeira com uma asa do anjo Caliel, beneficia-se de considerável atenção da mídia (ver imagens no apêndice). É tema frequente nos jornais ou mesmo revistas cariocas, principalmente na divulgação de exemplos de revitalização dos bairros ou de boa comida e eventos culturais de estabelecimentos das favelas pacificadas². Observando-se tamanha projeção da microempresa, contudo, não se podem imaginar os desafios enfrentados pelas pessoas que a fundaram.

O presente caso de ensino trata desses desafios e descreve a trajetória da Padaria Caliel e de seus dirigentes, evidenciando uma forma de empreendedorismo que se nutre, entre outros aspectos, de intensa atividade social e de apoio a atividades culturais locais. Essa implicação sociocultural, que constitui uma forte característica de hibridismo da Caliel assim como seus traços de empresa familiar, gera vantagem colaborativa³ para a empresa e mostra-se um exemplo de facilitador para o empreendedorismo e a gestão de micro e pequenas empresas em contexto adverso, como se pode ver em regiões violentas e carentes de desenvolvimento socioeconômico.

¹ Caso produzido com auxílio financeiro da FAPESP no projeto *Criação e Sustentabilidade de Negócios Empreendedores no Entorno da Arena de Eventos Esportivos*, coordenado pela profa. Dra. Vânia Maria Jorge Nassif.

O texto é uma realização do **Grupo APOE**, sediado na UNINOVE, São Paulo.

Casos e outros trabalhos disponíveis em nosso site: www.grupoapoe.wordpress.com.

² Pacificação: enfrentamento e expulsão (às vezes envolvendo mortes e prisões) das forças do crime organizado de um território, principalmente do tráfico de drogas, para sua ocupação por forças policiais e pelas autoridades legalmente constituídas, possibilitando mais oferta de projetos sociais e serviços públicos.

³ A obtenção de vantagem colaborativa depende de arranjos colaborativos que vão além das transações de mercado e do interesse no lucro. Origina-se da colaboração com o meio social ou comunidade, o que envolve uma vontade de estar em diálogo com esse meio e o engajamento em seu desenvolvimento (Johnsen, H. C. G., Ennals, R. (2012) (eds.). *Creating Collaborative Advantage – Innovation and Knowledge Creation in Regional Economies*. Surrey/Burlington: Gower.)

Irmãos Belone: Pequena Empresa Tipo Exportação⁴

Autores: Teodoro Malta Campos e Edmilson Lima

Professores dos programas de graduação e de pós-graduação (mestrado e doutorado) em Administração respectivamente

Este caso de ensino apresenta a trajetória dos irmãos Belone e de sua empresa produtora e exportadora de hortifrutí, destacando elementos de empreendedorismo, estratégia, gestão estratégica e exportação ligados a uma pequena empresa. O texto relata o percurso nada usual dos empreendedores, que identificaram no mercado internacional melhores condições para o desenvolvimento de negócios do que no mercado brasileiro. É mais comum na literatura brasileira sobre empreendedorismo o caso de realização de negócios apenas em território nacional.

Com a história real retratada, o texto descreve desafios e conquistas de dois empreendedores e sua pequena empresa brasileira em suas atividades para atender o mercado europeu com alta qualidade. O exemplo dos irmãos Belone pode ser inspirador para a busca do sucesso também em outros empreendimentos. A persistência é uma marca central dos irmãos Belone, que desenvolveram um plano estratégico racional, surgido inicialmente a partir de uma estratégia emergente. Para realizá-lo, tiveram que superar barreiras culturais, linguísticas e promover mudanças organizacionais.

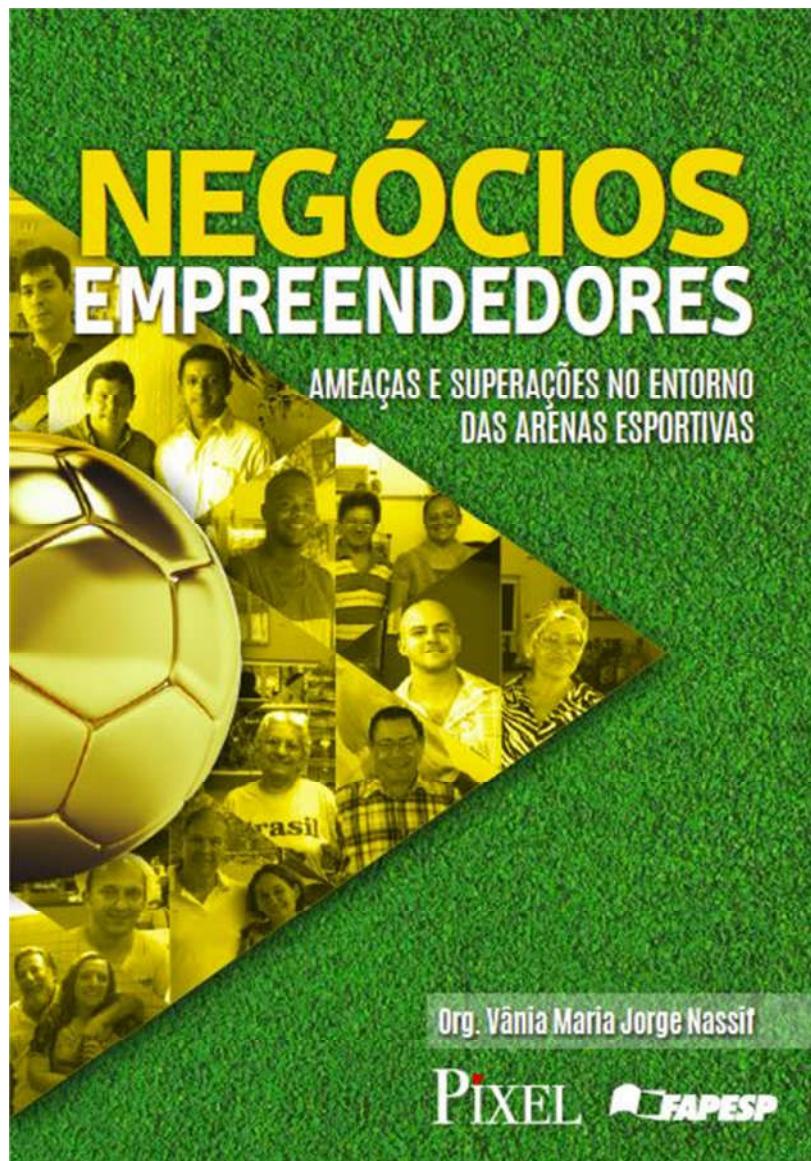
As mudanças que envolveram o desenvolvimento das exportações beneficiaram-se de atividades típicas do processo empreendedor, tais como identificação de oportunidade, desenvolvimento da visão dos dirigentes, direcionamento para novos mercados, aumento da autoconfiança para lidar com dificuldades e realização pessoal ao se atingir a realização de planos. Isso evidencia que, mesmo no contexto de uma pequena empresa com escassez de recursos quando comparada com uma grande corporação, é possível realizar atividades aparentemente muito sofisticadas para se empreender com objetivos ousados, mais comuns em empresas de maior porte.

O início de um negócio para a boa mesa

Os irmãos Onivaldo e Claudio Belone trabalham junto há mais de 30 anos. A origem das atividades empresariais que exercem remonta a sua tenra idade. Eles dizem que as escolhas que fizeram quanto ao trabalho foram influenciadas pelas experiências que começaram a obter quando crianças, com o pai. O patriarca da família era um imigrante italiano e, quando chegou ao Brasil, estabeleceu-se na região de Campinas, onde comprou uma pequena propriedade rural para o cultivo de frutas. Os irmãos cresceram em um ambiente agrícola auxiliando o pai no cultivo e na comercialização de frutas. Essa experiência lhes possibilitou aprender sobre a produção e o mercado de hortifrutí. Além do pai, também conviveram com vizinhos que tinham pequenas propriedades e que, muitas vezes, faziam vendas em conjunto para atacadistas e distribuidores.

⁴ Uma realização do Grupo APOE – Grupo de Estudo sobre Administração de Pequenas Organizações e Empreendedorismo. Casos e outros trabalhos disponíveis em nosso site: www.grupoapoe.wordpress.com.

Livro em arquivo eletrônico
334 páginas



Livro impresso por editora
242 páginas

