

2008

# HISTÓRIAS DE SUCESSO

Dekasseguis Empreendedores

Arô, buona sera!



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

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

**Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**

**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional:** Aldemir Araújo Santana

**Diretor-Presidente:** Paulo Tarciso Okamoto

**Diretor-Técnico:** Luiz Carlos Barboza

**Diretor de Administração e Finanças:** Carlos Alberto dos Santos

**Gerente da Unidade de Gestão Estratégica:** Pio Cortizo Vidal Filho

**Gerente da Unidade de Atendimento Individual:** Ênio Duarte Pinto

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

**Coordenador Nacional do Programa Dekassegui Empreendedor:** Silmar Pereira Rodrigues

**Colaboradores:** Ana Maria Araújo Brásilio (SP), Fabiana Bartira de Souza Brito (NA), Fabrícia Carneiro Fernandes (AL), Geraldo Magela de Souza (NA), Joana Bona (NA), Lucy Vaz da Silva (NA), Mariane dos Santos Santana (NA), Milton Fumio Bando (SP), Renata Maurício Macedo Cabral (RJ), Rosana Carla de Figueiredo Lima (NA)

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

**Diagramação:** Adesign

**Produção Editorial:** Buscato Informação Corporativa

**Imagem da capa:** Latinstock

F949a Fukuyama, Eduardo Koji.

Histórias de sucesso : dekabseguis empreendedores : arô, buona sera! / Eduardo Koji Fukuyama; coordenadora nacional do Projeto Casos de Sucesso, Renata Barbosa de Araújo Duarte. – Brasília: SEBRAE, 2008.

24 p. : il.

ISBN 978-85-7333-486-9

1. Gestão empresarial. 2. Empreendedorismo. 3 Marketing. I. Duarte, Renata Barbosa de Araújo. II. Sebrae.

CDU 001.87

**BRASÍLIA**

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte

70.770-900 – Brasília

Tel.: (61) 3348-7100 – Fax: (61) 3347-4120

[www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

## ARÔ, BUONA SERA!

SÃO PAULO  
MUNICÍPIO: MOGI DAS CRUZES

Roger Kayasima, no final de 2000, havia acabado de Raprender uma lição: não dava para transferir a uma filial o sucesso que tinha tido na matriz. Fechar a primeira e única filial de sua rotisseria havia sido uma decisão difícil, porque era dar um passo para trás. Era uma experiência nova e desagradável para um dekassegui que trabalhara até 14 horas por dia no Japão.

Havia sido uma grande ousadia para um *nikkey* (nome genérico de todo descendente de japoneses) assumir o controle de uma típica rotisseria italiana. A dedicação e a atenção com os detalhes fizeram com que o estabelecimento, agora sob a direção de falsos italianos com olhos puxados, não apenas mantivesse, como também ampliasse a freguesia herdada da antiga proprietária.

A idéia de crescer com a abertura de uma filial parecia a mais certa. Afinal, bastaria repetir as mesmas fórmulas de preparação e de administração que já eram praticadas no estabelecimento de Mogi das Cruzes (SP). O que poderia dar errado?

A realidade foi outra. As vendas não decolaram. Não havia outra saída: era necessário tomar uma decisão difícil. Menos de dois anos após a abertura da rotisseria em Suzano (SP), Roger cerrou as portas da filial, antes que os problemas contaminassem o ambiente da matriz, em Mogi.

Roger estava desanimado. Precisava descobrir o que não havia funcionado, pelo menos para não repetir os mesmos

---

*Eduardo Koji Fukuyama, analista do Sebrae/SP, elaborou o estudo de caso sob a orientação do professor José Antônio Lerosa de Siqueira, da Universidade de São Paulo (USP), e coordenador do Centro Minerva de Empreendedorismo da Escola Politécnica, integrando as atividades do Programa Dekassegui Empreendedor - Sebrae/BID e do Projeto Casos de Sucesso 2008, do Sebrae.*

ROGER COM A MÃO NA MASSA!



erros. Sentia-se incapaz de, sozinho e sem orientação, mudar sua estratégia empresarial. Colocava em dúvida até mesmo a razão do sucesso. Se a filial, funcionando exatamente de acordo com os mesmos processos da matriz, não trouxera a ampliação esperada dos negócios, qual seria o caminho que deveria ser trilhado para o crescimento? Essa era uma questão que não saía de sua cabeça.

## DE PROGRAMADOR A “ROTISSEIRO”

Roger Kayasima era o segundo filho de cinco homens, de mãe professora e pai funcionário público, ambos aposentados. Começou a trabalhar aos 13 anos com o tio, na feira, vendendo plantas ornamentais. Mais tarde, passou a ajudar sua mãe, que abriu uma loja de produtos importados do Paraguai.

A cidade onde sua família morava, Mogi das Cruzes, na Grande São Paulo, recebeu forte influência da colonização japonesa. De cada 20 habitantes, um era descendente de japoneses. Em 2008, tinha a quarta maior concentração de descendentes nipônicos no Brasil, logo atrás de São Paulo, Curitiba (PR) e Londrina (PR). Mogi das Cruzes era conhecida por fazer parte do chamado “cinturão verde”, responsável pelo abastecimento de grande parte dos legumes, verduras e frutas consumidos pela região metropolitana de São Paulo.

Roger sentia orgulho dos pais, que conseguiram fazer com que todos os filhos terminassem um curso superior. Ele considerava sua mãe, Iris Kayasima, arrojada e empreendedora, além de uma fonte de inspiração. *“A minha dedicação e o meu comprometimento na vida profissional são frutos da lição que recebi de minha mãe. Minha empresa pode fechar por qualquer motivo, menos por falta de garra”*, disse ele.

Após se formar em Ciência da Computação e trabalhar durante três anos como programador, Roger desanimara-se com

o seu futuro. As perspectivas profissionais pareciam limitadas demais. Por isso, decidiu embarcar para o Japão como dekas-segui em busca de capital para, no retorno ao Brasil, abrir um negócio próprio. O irmão mais novo, Wiliam, acompanhou-o.

Os irmãos Kayasima submeteram-se a trabalhos árduos, sujeitos e às vezes perigosos em linhas de produção de produtos eletrônicos, em fábricas de autopeças e em postos na construção civil. Trabalhavam até 14 horas por dia. Sempre juntos, Roger e Wiliam também tiveram durante um curto período alguma experiência no setor alimentício, na preparação de *ben-tô*, prato rápido com forte apelo visual vendido em lojas de conveniência.

No início, Roger, maravilhado com os produtos eletrônicos japoneses, gastava grande parte de seu salário em artigos eletrônicos e de informática. Quando viram muitos amigos voltando com uma boa poupança, os irmãos perceberam que haviam perdido momentaneamente o foco, a razão para estarem lá. A tempo, descobriram que um dos segredos para formar o pé-de-meia no Japão era assumir o compromisso de remeter todo mês certa quantia mínima para o Brasil. Também era importante ter uma pessoa de confiança para aplicar o capital. *“Eu mandava todo mês uma quantia mínima e minha mãe investia. Assim eu era obrigado a fazer economia”*, contou ele.

Após quatro anos de longas jornadas de trabalho, os irmãos voltaram para o Brasil, dispostos a seguir o mesmo ritmo. *“Se no Japão eu trabalhava até 14 horas por dia, por que não investir o mesmo tanto de tempo no meu próprio negócio?”*, argumentou Roger. *“Se lá eu lavava o chão, aqui eu não vou ter vergonha de fazer o mesmo.”*

Roger acreditava que a área alimentícia tinha uma margem alta de lucro e era um mercado sempre crescente. Afinal, as pessoas sempre precisam se alimentar. Porém, tirando a breve passagem pela fabricação de *ben-tô*, ele não tinha tido nenhuma experiência na área alimentícia. Mesmo assim, em 1994,

Roger, Wiliam e mais alguns familiares compraram uma rotisseria em Mogi das Cruzes, seguindo a sugestão de sua mãe, que conhecia a antiga proprietária. Em homenagem a ela, a rotisseria passou a se chamar Iris Massas Rotisseria. Roger se transformara de programador em “rotisseiro”.

## RUMO AO SUCESSO

A mudança de empregado para patrão trouxe inicialmente insegurança a Roger, que não podia mais contar com um salário fixo todo mês. Tinha medo de fazer dívidas. Como reação a esses temores, Roger fez questão de manter todos os aspectos operacionais e financeiros sob o seu controle e colocou 100% de sua energia na gestão da rotisseria.

O primeiro desafio foi manter a freguesia herdada da antiga proprietária, sem perda de qualidade. Para isto, procurou mexer o mínimo possível no ambiente de trabalho, inclusive mantendo as funcionárias mais experientes.

Nunca é fácil administrar uma empresa familiar. A presença de muitos sócios parentes afetou o bom andamento das operações e gerou conflitos entre irmãos e cunhados. Menos de um ano após a compra da loja em Mogi, foi necessária uma reestruturação na composição da sociedade. Restaram somente Roger, Wiliam e Regina, a esposa de seu outro irmão, Ricardo. Roger continuou responsável pela gestão administrativa e financeira e pelo contato com fornecedores. Wiliam assumiu o atendimento a clientes. Regina tomava conta da equipe de cozinha e das mudanças nos pratos que os irmãos sugeriam a partir das solicitações dos clientes. *“Todos nós, sócios, temos plena consciência da importância de saber separar os assuntos de negócios dos assuntos de família”*, declarou Roger.

Os irmãos lavavam o chão da loja diariamente, resgatando a experiência que tiveram no Japão e honrando os ensinamentos

transmitidos por seu falecido avô Ritsuji. Fizeram isso durante os três primeiros anos de funcionamento como forma de mostrar aos funcionários que os donos também eram dedicados e não tinham vergonha de desempenhar qualquer função dentro da empresa.

Em menos de um ano de funcionamento, os sócios puderam comprovar que estavam certos sobre a lucratividade no ramo alimentício. O capital de US\$ 35.000,00 investido na rotisseria retornou em nove meses.

Mais experientes e confiantes, os sócios começaram a ousar um pouco mais no negócio. No final da década de 1990, quando somente as pizzarias possuíam serviços de entrega em domicílio, a Iris Massas mostrou sua primeira ação inovadora. *“Fomos o primeiro estabelecimento na cidade, excluindo as pizzarias, a oferecer o serviço de entrega em domicílio”*, relatou Roger orgulhoso. Também começaram a servir outros tipos de pratos e acompanhamentos como carnes, saladas, arroz e sobremesas.

## EXPANDINDO O MERCADO

No final de 1998, entusiasmados com o crescimento da loja em Mogi das Cruzes, Roger e seus sócios, seguros de que podiam repetir o sucesso de sua empresa em outro local, resolveram ajudar e incentivar a abertura de uma filial na cidade de Suzano, a 15 quilômetros de distância. Desta vez a nova filial seria liderada pelo irmão Ricardo, pela esposa de Roger (Celi) e pela esposa de seu irmão William (Mônica). Imaginavam todos que o apoio e o conhecimento dos sócios da matriz seriam suficientes para evitar o aparecimento de desavenças entre os parceiros da nova empreitada.

Infelizmente, os problemas típicos das empresas familiares voltaram a acontecer. Após um ano de desavenças entre parentes e sucessivos prejuízos, os três sócios da loja de Mogi assumiram a filial em Suzano, certos de que com uma equipe coesa

e já testada conseguiriam transplantar para a filial de Suzano todo o sucesso que haviam conquistado em Mogi.

A experiência aplicada na filial não funcionou. O mercado local parecia simplesmente ignorar que existia uma rotisseria em Suzano. Roger discutiu o problema com seus sócios. *“Por que será que essa filial não dá lucro? Fizemos questão de construir uma rotisseria idêntica à de Mogi das Cruzes. Na verdade é até maior do que a matriz, com os mesmos produtos e serviços. Estamos vendendo até mais barato do que a matriz!”* Essa questão intrigava muito Roger e seus sócios.

Persistentes, os empresários investiram em algumas ações de propaganda. *“Fizemos pôlderes e até pagamos para distribuí-los juntamente com o jornal da cidade. Criamos um ‘vale-lasanha’ para ser recortado do jornal com a esperança de trazer novos clientes, mas muitas vezes a pessoa simplesmente ia buscar só a lasanha e ia embora sem comprar nada!”*, lembrou Roger.

Mesmo com o insucesso das ações de propaganda, sem perspectiva de aumento das vendas e sem um rumo, Roger e seus sócios continuaram tocando a empresa.

Os sócios se revezavam durante a semana na administração da filial. Alguns produtos eram produzidos apenas em Mogi e levados para Suzano. O nível de atividade era tão baixo que Roger levava tarefas da matriz para serem realizadas na filial, para aproveitar o tempo.

## O QUE FAZER COM A FILIAL?

A filial de Suzano se transformou num estorvo. Passou a ser um sacrifício ir à empresa toda semana. Doía transferir recursos financeiros da matriz para a filial para cobrir os prejuízos mensais. Mesmo assim, ainda tinham a convicção, como empresários, de que o investimento feito em Suzano iria eventualmente ter algum retorno. Além disso, permanecia

nos sócios o sentimento de que ainda não tinham se dedicado o suficiente ao negócio. Acima de tudo, eles não estavam acostumados com palavras como fracasso ou prejuízo, experiências que nunca tinham vivido na matriz.

Finalmente, em outubro de 2000, Roger e seus sócios decidiram fechar a filial antes que começasse a afetar o sucesso da matriz.

Roger não se deixou abater pela decisão, apesar de se sentir um pouco decepcionado consigo mesmo quanto à sua capacidade empresarial e empreendedora. Sabia que havia tomado a mais correta (embora a mais difícil) decisão de sua vida. Tinha ciência de que estava recuando um passo para futuramente voltar a progredir. Canalizou novamente toda a sua força e o seu empenho na rotisseria de Mogi das Cruzes.

Nos seus momentos de reflexão, Roger se perguntava em que havia errado. Com o tempo, começou a perceber como eram limitadas as suas concepções sobre estratégia empresarial. Sozinho ele não era capaz de encontrar o caminho para fazer o seu negócio crescer como desejava.

## CAPACITAR E INOVAR ANTES DE AMPLIAR

Nessa época, Roger decidiu buscar orientação do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo (Sebrae/SP). Já havia feito tudo o que podia sem recorrer à orientação de entidades de apoio empresarial. Para a rotisseria voltar a crescer, precisava investir no seu aprimoramento pessoal e profissional.

*“A ida ao Sebrae/SP me alertou sobre a importância da capacitação tanto na parte prática, como técnicas de fabricação de massas, quanto na parte de estratégia e de gestão de negócios”, afirmou.*

Pouco a pouco, Roger começou a identificar os principais

erros cometidos com a filial e a aprender com eles. O maior deles, como acontece na maioria dos negócios, foi a falta de planejamento. *“Parece um absurdo, mas, apesar de as cidades serem vizinhas, nós não fizemos nenhuma pesquisa de mercado com clientes e concorrentes”*, declarou Roger, espantado com sua ingenuidade empresarial.

Percebeu também que, diferentemente do que ocorria com a loja bem-sucedida de Mogi, ninguém tinha o domínio total sobre a filial. Os sócios se revezavam na administração da loja. Os clientes, mesmo os que já haviam comprado na rotisseria, não eram reconhecidos pelo histórico de compras, ou seja, ninguém conseguia lembrar os desejos dos clientes. Não só não realizaram uma pesquisa de mercado prévia, como também insistiam em não dar atenção aos eventuais clientes. Eles poderiam dar alguma indicação sobre como adaptar as ofertas da nova loja ao gosto suzanense.

Com esse raciocínio e aprendizado obtidos após a difícil decisão de fechar as portas da filial, Roger e seus sócios começaram a buscar, além de maior dedicação ao negócio, inovação e pensamento estratégico. Qual seria a melhor estratégia para ampliar a empresa? *“Começamos a pensar realmente no negócio, no que poderia gerar mais lucro, não apenas em trabalhar sempre mais e mais”*, disse Roger, finalmente entendendo que a melhor opção naquela época era levantar ainda mais a matriz por meio de melhorias na administração da loja.

## 365 DIAS POR ANO

Várias ações foram implementadas na rotisseria. Inicialmente o estabelecimento não abria às segundas e terças-feiras. Ao perceber que frequentemente, às quartas-feiras, havia um grande descarte das sobras não vendidas no domingo, Roger decidiu que os excedentes deveriam ser embalados

em porções individuais e congelados, ainda no final do domingo, para comercialização nos outros dias. Com o tempo, esses pratos congelados deixaram de ser simplesmente uma opção para evitar o desperdício e se tornaram produtos essenciais na prateleira, com grande aceitação pelas mães com filhos que estudavam fora da cidade e levavam comida pronta para a faculdade.

Atendendo às exigências de seus clientes, Roger ampliou as formas de pagamento, disponibilizando as máquinas de cartão de débito e crédito em seu estabelecimento. Ainda, aproveitando-se de sua formação e experiência em informática, desenvolveu por conta própria todo o sistema informatizado de controle de entregas e o *web site* da empresa.

Por meio do contato contínuo com seus fregueses, a rotisserie começou a oferecer outras variações no cardápio, como as comidas quentes rápidas. Também criou porções menores de seus principais produtos, pois os sócios perceberam o aumento no número de famílias menores e de solteiros entre os compradores.

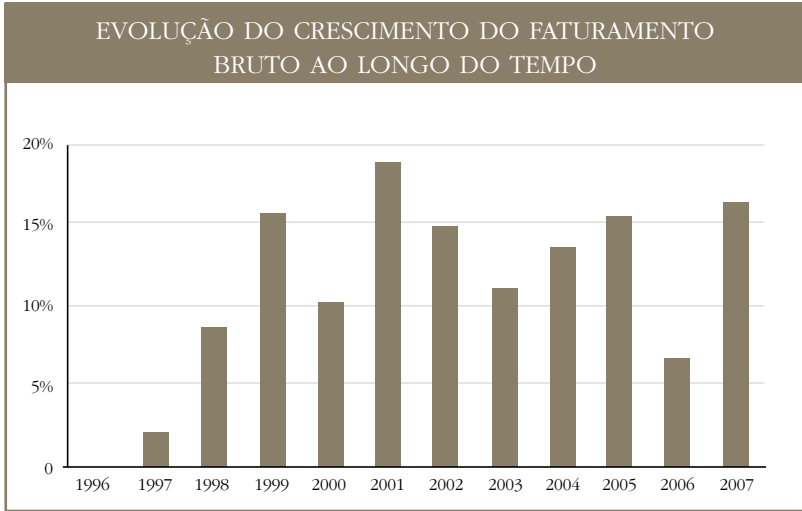
Roger também passou a se preocupar mais com os controles financeiros da empresa. Isso possibilitou ao empresário conhecer melhor a lucratividade exata de cada produto e assim trabalhar melhor suas promoções, política de preços e lançamento de novos produtos. Percebeu-se que as porções menores passaram a ter mais lucratividade do que as maiores.

O estabelecimento, que só funcionava de quarta-feira a domingo, passou a abrir as portas às terças-feiras e, depois, às segundas-feiras também, inclusive à noite.

Acompanhando o crescimento da demanda, Roger e seus sócios ainda investiram na compra de equipamentos mais eficientes e modernos, como fornos e máquinas de fazer massas. Quase toda a massa consumida passou a ser de fabricação própria.

O resultado dessas ações está apresentado no gráfico a seguir, que mostra a taxa de crescimento anual da Iris Massas desde sua fundação. Vale atentar para o fato de que o ano

2001, logo após o fechamento da filial de Suzano, foi o de maior crescimento da rotisseria Iris Massas.



Em 2005, ouvindo os seus clientes que freqüentemente lhes perguntavam se a rotisseria não abriria nos feriados, a Iris Massas passou a funcionar todos os dias, inclusive no Natal e no *Réveillon*. E também, pelo mesmo motivo, a rotisseria começou a atender a pedidos especiais para ceias. “*Poucas empresas ofereciam esse tipo de cardápio especial, como pernil ou peru assados, em datas especiais aqui na região, apesar de em São Paulo isso já ser comum*”, afirmou Roger.

A pedido de alguns amigos, em 2006, a Iris Massas começou a trabalhar com serviços de bufê, realizando alguns trabalhos isolados. Roger não chegou a promover nenhuma divulgação do novo serviço. Ele queria expandir a experiência da rotisseria para futuramente ter novas opções de crescimento da empresa.

Em 2007, Roger participou de um treinamento de desenvolvimento pessoal e profissional, o que considerou como marco

importante em sua vida, uma vez que, após esse curso, o empreendedor não parou de investir em sua qualificação. *“Descobri que não conseguiria crescer mais no mesmo espaço físico que a empresa ocupa hoje. Então, para ampliar a empresa com segurança, resolvi voltar a estudar”*, afirmou.

Roger também participou do Empretec<sup>1</sup>, seminário desenvolvido pela Organização das Nações Unidas (ONU) com o intuito de desenvolver os comportamentos empreendedores em seus participantes. Foi através desse treinamento ministrado pelo Sebrae/SP que ele conseguiu identificar com mais clareza todos os erros cometidos com a filial e se conhecer melhor como empreendedor. Roger agora sabia o quanto era importante e extremamente necessário se planejar antes de tomar qualquer decisão importante. *“Sabe... eu nunca soube se o sucesso de nossa empresa era sorte ou competência minha. Eu mesmo achava e dizia a todos que era sorte. O Empretec me mostrou que não. Ainda bem!”*, confessou sorrindo.

Após o Empretec, Roger ainda participou de outras capacitações, tanto em gestão quanto em empreendedorismo, promovidas pelo Programa Dekassegui Empreendedor, do Sebrae.

## UMA FRANQUIA NO FUTURO?

**E**m março de 2008, a Iris Massas empregava 32 funcionários diretos e indiretos, e ainda contava com seus três sócios, com uma divisão clara de tarefas e a tomada de decisões estratégicas realizadas sempre em conjunto. A Iris Massas continuava a ser a mais famosa rotisseria da região, com um crescimento em 2007 de 15% e ainda com projeção de mais aumento.

---

<sup>1</sup> Empretec: programa executado pelo Sistema Sebrae, em parceria com o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD), que procura despertar e desenvolver as características do comportamento empreendedor nos empresários e futuros empreendedores.

Roger e seus sócios, não satisfeitos, começaram a buscar a melhoria e a padronização dos processos de fabricação, atendimento e comercialização da empresa para que pudessem novamente investir na expansão do negócio. Não gostariam de cometer os mesmos erros do passado. *“Estamos pensando em abrir uma filial em algum shopping e a partir daí abrir franquias. Devemos estar sempre preparados para as oportunidades que surgem”*, afirmou Roger.

Seguindo ainda seu plano de expansão, no início de 2008, Roger contratou um gerente para a loja e começou a delegar funções operacionais antes desenvolvidas diretamente pelo empresário. Dessa forma, ele passou a ter tempo para cuidar das questões estratégicas na empresa e também para treinar um funcionário para assumir a futura loja.

Roger instituiu as reuniões semanais com a equipe para que todos pudessem falar um pouco sobre suas dificuldades e principalmente sobre as metas. Ele ainda pretendia implantar na rotisseria, a exemplo do que vira em muitas empresas japonesas em que trabalhara, prêmios aos funcionários que apresentassem sugestões para melhoria do negócio.

Sua sócia, Regina, começou a participar semanalmente de um curso de culinária, no qual conseguiu se atualizar e com o qual pôde trazer novidades para a rotisseria. Logo foram desenvolvidos cinco novos pratos. Os empresários também se preocuparam com o preparo dessas novidades, para que não houvesse a necessidade de compra de novos tipos de ingredientes.

William e Regina, surpreendidos pela mudança positiva de Roger, também começaram a buscar aperfeiçoamento pessoal e profissional e pretendiam fazer o Empretec ainda em 2008.

Roger havia superado desafios importantes, dos quais iria sempre se lembrar no futuro. Seus planos, porém, não pareciam ter limites. Vislumbrava um futuro em que o sucesso obtido na rotisseria italiana, dirigida por descendentes de japoneses, pudesse ser multiplicado muitas vezes.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO

- Apresente uma estratégia de expansão para a Iris Massas a partir da experiência relatada no caso.
- Qual foi o principal erro cometido por Roger e seus sócios na abertura da filial?
- Qual é a importância que você dá a reuniões semanais com toda equipe, como as convocadas por Roger?

## REFERÊNCIAS

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

[www.dekassegui.sebrae.com.br](http://www.dekassegui.sebrae.com.br)

[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

Site da Prefeitura Municipal de Mogi das Cruzes:

[www.pmmc.com.br](http://www.pmmc.com.br)

---

## AGRADECIMENTOS

Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae/SP: *Fábio de Salles Meirelles*.

Diretoria Executiva do Sebrae/SP: *José Milton Dallari Soares, Paulo Eduardo Stabile de Arruda, Ricardo Tortorella*.

## PROJETO CASOS DE SUCESSO

### OBJETIVO

O projeto foi concebido em 2002 a partir das prioridades estratégicas do Sistema Sebrae, com a finalidade de descrever e disseminar as melhores práticas empreendedoras individuais e coletivas, contribuindo para a obtenção de resultados e fortalecendo a gestão do conhecimento do Sebrae.

### METODOLOGIA DESENVOLVENDO CASOS DE SUCESSO

A metodologia adotada pelo projeto é uma adaptação dos consagrados métodos de estudos de caso aplicados pelo Babson College e pela Harvard Business School. A metodologia tem o objetivo de garantir a qualidade do conteúdo e nivelar a formação didática dos escritores e de seus orientadores acadêmicos. Baseia-se na história real de um protagonista que, em um dado contexto, encontra-se diante de um problema ou dilema que precisa ser solucionado. Esse método estimula o empreendedor ou o aluno a vivenciar uma situação real, convidando-o a assumir a perspectiva do protagonista na tomada de decisão.

### O LIVRO HISTÓRIAS DE SUCESSO – DEKASSEGUI EMPREENDEDORES 2008

Este trabalho é resultado da parceria do projeto Casos de Sucesso com o Programa Dekassegui Empreendedor - Sebrae/BID. O programa é uma parceria entre o Sebrae e o Banco Interamericano de Desenvolvimento/Fundo Multilateral de Investimentos (BID/Fumin), que visa apoiar os brasileiros que migram para o Japão com o objetivo de retornar ao Brasil e investir seus recursos na abertura de um negócio ([www.dekassegui.sebrae.com.br](http://www.dekassegui.sebrae.com.br)).

Os casos de sucesso foram construídos por colaboradores do Sistema Sebrae, com o apoio de parceiros, consultores e

professores de instituições de ensino superior. Este livro faz parte da coleção Histórias de Sucesso – Dekasseguis Empreendedores 2008, composta pelos seguintes títulos:

*Aro, buona sera!*

*Criando sua própria receita de sucesso*

*Sonho que se sonha junto: Liarte*

## DISSEMINAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO SEBRAE

### **Internet**

O portal Casos de Sucesso do Sebrae ([www.casosdesucesso.sebrae.com.br](http://www.casosdesucesso.sebrae.com.br)) visa divulgar o conhecimento por meio de estudos de casos, ampliando o acesso aos interessados.

Além desses estudos, o portal apresenta casos das edições 2003, 2004, 2005, 2006 e 2007, organizados por área de conhecimento, região, município e palavra-chave e contém, ainda, vídeos, fotos e artigos de jornal que ajudam a compreender o cenário em que os casos se desenvolvem. O portal disponibiliza também o Guia Passo a Passo para descrição de casos de sucesso, de acordo com a Metodologia Desenvolvendo Casos e Práticas de Sucesso, do Sebrae, e o manual de orientações para instrutores, professores e alunos sobre como utilizar um estudo de caso para fins didáticos.

As experiências relatadas apresentam iniciativas criativas e empreendedoras no enfrentamento de problemas tipicamente brasileiros, podendo inspirar a disseminação e a aplicação dessas soluções em contextos similares. Esses estudos estão em sintonia com a crescente importância que os pequenos negócios vêm adquirindo como promotores do desenvolvimento e da geração de emprego e renda no Brasil.

Boa leitura e aprendizado!

Pio Cortizo Vidal Filho  
Gerente da Unidade de  
Gestão Estratégica

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