

UMA VISÃO EMPREENDEDORA

Empresa: Ananda – Governador Valadares/MG
Autoria: Ivana Carneiro Almeida

Introdução

No início da década de 80, Ceci Sendas e Paulo César Sendas decidiram investir no setor de confecção, em Governador Valadares, Minas Gerais. Eles utilizaram a intuição, trabalho, coragem de assumir riscos e transformaram uma pequena confecção em uma indústria reconhecida pelo mercado.

Eles acreditavam que, para se realizar um empreendimento de sucesso, não bastava trabalho para garantir o crescimento. Era também preciso ter perseverança, disciplina e coragem. Era necessário ter a ousadia de acreditar no sonho e torná-lo possível e realizável.

“Todos os obstáculos, dificuldades, imprevistos foram vencidos.” comenta Sendas

Os primeiros anos foram de trabalho duro para que a indiferença do mercado a uma marca desconhecida fosse vencida e a qualidade do produto fosse por ele reconhecida. Produzir moda, na década de 80, numa cidade do interior de Minas Gerais, era considerado, por muitos, um provável insucesso devido à distância do pólo confeccionista situado no sul de Minas. Mesmo assim, Ceci e Paulo César Sendas, dispendo de capital próprio, iniciaram as atividades da empresa, no terceiro andar da casa onde moravam.

Com trabalho, disciplina e persistência, o início da caminhada impunha muitas dificuldades, mas cada peça confecio-

“Na verdade ninguém existe sem nome. Sem registro você é obrigado a ser micro do micro. Registramos a empresa para ter personalidade jurídica, crescer e vender para fora.”

Paulo César Sendas

nada e vendida era uma comemoração silenciosa. O crescimento foi acelerado. A produção passou de 100 peças mensais, em 1981, para 300 peças no ano seguinte. Eles tinham uma equipe de colaboradores experientes, comprometidos com a plena satisfação dos clientes e envolvidos com os mais exigentes programas de qualidade total.

O início do caminho

Em 1981, Ceci Avelar Sendas, após retornar de um curso de especialização na Inglaterra, percebeu que o salário que recebia, como professora de inglês, não seria bastante para pagar todos os gastos gerados com a viagem e o curso. Ela viu que, mesmo trabalhando o resto da vida, não conseguiria pagar outra viagem. Foi, então, que nasceu seu desejo de se tornar uma empreendedora e ter o próprio negócio. Aproveitando a influência da mãe, Yacy Avelar, que já atuava no setor de moda, acreditou ser mais fácil iniciar empreendendo na área de confecção.

Com um casal de amigos, Fernando e Isabel Marinho, surgiu uma sociedade. Apesar de não entenderem nada do segmento industrial de confecção, a idéia foi produzirem juntos e a comercialização das peças produzidas ficaria a cargo do casal de sócios, visto que eles possuíam maior experiência na área comercial. O passo seguinte foi adquirir o maquinário necessário para começar a fabricação. Como nenhum dos sócios tinha conhecimento do setor, chegaram a adquirir máquinas semi-industriais, totalmente inadequadas às necessidades.

Depois de um mês, essa sociedade foi analisada. Paulo e Ceci chegaram à conclusão de que o negócio era bom, mas muito pequeno para ser dividido. Os erros, tais como a compra de máquinas inadequadas à produção e a baixa lucratividade, motivaram o término da sociedade que mal se iniciava.

Entretanto, a experiência foi suficiente para que ambos percebessem que valia a pena investir nesse segmento. Continuaram no ramo com duas confecções, uma em Governador Valadares e outra em Fortaleza.

Recomeçando, na carreira solo e sem vendedor, a empresa exigiu dedicação maior, o que fez com que Ceci se demitisse de seu cargo de professora e se dedicasse exclusivamente ao negócio. Com 3 funcionárias e 2 máquinas, produzia em larga escala, mas, como não sabia vender, o volume de roupas se acumulava em estoque. Entrou em pânico. Como tinha uma boa rede de contatos,

encontrou nela uma solução imediata: Contratou um representante e, paralelamente, passou a vender para as ex-colegas de trabalho. Como na época a cidade era abastecida com roupas produzidas principalmente no Rio de Janeiro, elas chegavam à Valadares com um preço muito alto. Isso favoreceu a empresa, que passou a ter facilidade na comercialização varejista. Em contrapartida, o representante contratado deu um prejuízo três vezes maior que o patrimônio da empresa, não entregando o pagamento da mercadoria vendida.

“O negócio foi crescendo além da minha capacidade de administrar. Sempre muito cansada, sentia-me atropelada.” (Ceci Sendas)

O mercado brasileiro de moda

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE Minas (2000), no período entre 1975 a 1985, o segmento têxtil brasileiro foi moldado por diversos pontos específicos, entre os quais a diferenciação do produto e a definição dos estilos de moda. Nessa época, havia no segmento industrial, em geral, uma elevada taxa de mortalidade precoce entre as pequenas empresas. Já no segmento de confecção, era fácil a criação e a manutenção de uma pequena empresa.

A partir de 1990, o Brasil iniciou o processo de abertura econômica, dando realidade a uma economia globalizada e obrigando todos os setores, inclusive o de confecção, a um processo de transformação estrutural, ajustando-se às novas exigências do mercado. Nesse período, o setor de confecções começou a buscar profissionais qualificados, que respondessem às exigências do mercado consumidor, em relação à qualidade dos produtos e à melhoria contínua no processo de fabricação.

Com a abertura comercial implementada no Brasil, desde 1990, as empresas de confecção nacional viram-se diante de um novo concorrente, o produto importado, fazendo com que muitas empresas encerrassem as suas atividades. As dificuldades, no entanto, provocaram uma espécie de “seleção natural”, ou seja, só conseguiram sobreviver a esse cenário as empresas que investiram na qualidade dos seus produtos e no seu processo produtivo, para conseguir manter-se no mercado (Gazeta Mercantil, junho/2000).

O apelo de qualidade, como fator de competitividade, foi se tornando cada vez mais importante.

Trabalho e persistência

Em 1983, Ceci ganhou um grande apoio. Seu esposo, Paulo César Sendas, então engenheiro da CENIBRA, decidiu sair da empresa para dedicar-se ao empreendimento da família. Buscando organizar e legalizar a empresa, procuraram um nome que representasse tudo que queriam para, então, registrar a empresa. Por sugestão de uma amiga, Maria Villas Boas, surgiu a marca “Ananda”, nome que significa alegria, bem aventurança e estágio de felicidade completa.

Em junho de 1983, Paulo registrou a empresa, pois, até então, não conseguia disponibilizar recurso suficiente para custear as taxas de abertura.

“Na verdade, ninguém existe sem nome. Sem registro, você é obrigado a ser micro do micro. Registramos a empresa para ter personalidade jurídica, crescer e vender para fora.”
(Sendas)

Foi inaugurada a empresa Ananda, cujo objetivo seria produzir confecção voltada para um público jovem.

A confecção foi crescendo além da capacidade de escoamento da produção, o que gerou problemas. Foi adotada, então, uma nova estratégia de distribuição: a comercialização dos produtos Ananda em lojas multimarcas de Governador Valadares. Ao fazerem as entregas dos produtos nessas lojas, os empresários perceberam que, antes de serem revendidos, tinham suas etiquetas cortadas. As lojas acreditavam que os clientes não comprariam as roupas se soubessem que as mesmas eram produzidas na própria cidade. Com o forte propósito de mudar essa cultura, Paulo e Ceci decidiram abrir a primeira loja de varejo monomarca “Ananda”, inaugurada em 1985.

O propósito dos empresários era investir em qualidade e na imagem da empresa. Com o apoio da TV local, a marca foi se fortalecendo em toda a região leste do Estado, aumentando a demanda de novos produtos e maiores quantidades. Isso levou Sendas a adquirir, em 1986, através de financiamento, um galpão que, depois de reformado, passou a ser sede da empresa. Com isso, em 1987, a empresa passou a operar em 300m².

O vencimento do contrato da loja, em 1990, levou a Ananda a mudar de ponto. Dessa vez, para uma loja maior e com melhores perspectivas de vendas, no Centro Comercial “Wilson Vaz”. Devido à localização estratégica, nesse mesmo ano, a confecção Ananda apresentou um aumento contínuo da demanda e do

crescimento das vendas. A fábrica teve que ser ampliada.

A expansão ocorreu em 1992, quando foi construído um segundo pavimento, elevando a área de produção para 600m². Houve a necessidade de modernização do maquinário e um aperfeiçoamento dos profissionais que precisavam atender às novas exigências do mercado.

No ano de 1993, a marca Ananda já obtinha confiança e credibilidade do mercado. Os empresários perceberam que muitas pessoas apresentavam interesse em adquirir uma loja de produtos Ananda. Nesse período, Sendas identificou a oportunidade de expansão da empresa, por meio do modelo de franquias, o que possibilitaria o melhor aproveitamento da capacidade produtiva da fábrica, que trabalhava com ociosidade.

A expansão através das franquias

O ano de 1993 representou crescimento, aumento da demanda e fortalecimento da marca Ananda na região leste de Minas Gerais. Para atender o mercado e a implantação do Projeto Franquias, fez-se necessário um estudo. Com o apoio financeiro do SEBRAE Minas, Ceci Sendas participou, em São Paulo, de um curso na *Franchising University*. O curso teve um desfecho nos Estados Unidos, onde foi possível conhecer as maiores franqueadoras daquele país, o que possibilitou a construção de um modelo de franquia para a Ananda, nos padrões internacionais.

Ao iniciar a franquia da marca de sua confecção, Paulo César Sendas percebeu que precisaria de algo mais, que fizesse o negócio deslanchar. Viu que um programa de qualidade total não só lhe permitiria avançar na nova empreitada, como também melhorar o padrão das peças de moda jovem feminina e masculina que a Ananda produzia.

Em 1994, a Ananda participou da primeira turma do Programa SEBRAE Minas de Qualidade Total, que tinha como objetivo a auto-implementação da gestão da qualidade. Christian Sendas, filho de Ceci e Paulo, recém-formado em Administração e que, desde os 12 anos de idade, ajudava os pais nas atividades bancárias, ficou responsável pela implantação do Programa de Qualidade Total na organização. Ele reuniu-se, durante um ano, com grupos de quatro a cinco empresas da região, a fim de apontar soluções para problemas comuns em seus projetos de qualidade total.

“Fui aprendendo e implantando na empresa, pois acreditávamos no projeto.” (Christian Sendas)

A estrutura organizacional, em 1994, contava com um quadro de 70 funcionários (diretos e indiretos), um CPD para assessorar e gerenciar as franquias e as quatro lojas próprias, uma equipe de treinamento e orientação de moda, uma agência de publicidade para cuidar da programação visual e da publicidade da empresa e dois administradores. Todos trabalhavam com o “Sistema de Qualidade Total”, orientados pelo SEBRAE Minas.

“Sempre buscando melhorar, investimos em tecnologia, em feiras, eventos e viagens de pesquisa no exterior.” (Christian Sendas)

Em setembro de 1994, Ceci coordenou a equipe que reordenou a atuação da Ananda, no período de implantação do Sistema de Qualidade. Formado por seis funcionários graduados da própria empresa, inclusive Christian, o time normatizou os processos que nortearam o trabalho das franquias da Ananda. Do trabalho, resultaram cinco pastas temáticas: pré-inauguração, administração, operações, Marketing e Recursos Humanos. No primeiro volume, constavam os pré-requisitos para preparar e ativar a franquia. Em “operações”, era possível saber como gerir a loja. Já as estratégias de Marketing eram planejadas de acordo com cada estabelecimento. Elas apontavam os meios de veicular a marca, baseados nas diferentes realidades de cada região. Em novembro de 1994, inaugurou-se a sua primeira franquia.

“Implantei 100% do que aprendi na Qualidade Total. Sempre buscamos qualidade e, para ter qualidade, você tem que ter gente que faça qualidade. Nós investimos muito em treinamento.”
Christian Sendas

De Governador Valadares, a Ananda se expandiu franqueando lojas em Ipatinga, Teófilo Otoni e ACESITA, chegando em 1996, à cidade de Linhares, no Espírito Santo.

Ananda conquista prêmios

A visão empresarial e as estratégias adotadas no relacionamento com os fornecedores, cumprimento dos prazos de entrega e garantias dadas aos clientes ajudaram a Ananda a elevar seu faturamento em 23% no primeiro ano de implantação do programa de qualidade – 1994. No ano seguinte, cresceu outros 8%.

A confecção produzia entre 4,5 mil e 5 mil peças. Do total, 80% eram de modelos de moda jovem para mulheres; o restante era voltado para o público masculino. Toda a produção era comercializada nas cinco lojas, entre próprias e franqueadas. Produtos como maquiagem, acessórios, perfumes e roupas de banho completavam o mix das lojas multimarcas.

Em dezembro de 1995, as estratégias adotadas por Sendas foram coroadas com a conquista do Prêmio Excelência Empresarial, concedido anualmente pelo SEBRAE Minas às micro e pequenas empresas que se destacavam no estado. A Ananda obteve uma das melhores pontuações no item que avaliava a visão empresarial do empreendedor. Foi ainda melhor nos tópicos de relacionamento com os fornecedores, cumprimento dos prazos de entrega e garantias dadas aos clientes.

“A seriedade de trabalhar, pagar e tratar os funcionários e clientes, traduz a fórmula de sucesso da Ananda.” diz Christian.

Em 1997, a Ananda conquistou, também, o Prêmio “Mérito Industrial” outorgado pela FIEMG.

Momentos difíceis

Nem só de glórias viveu a Ananda. A partir de 1998, analisando o trabalho das franquias, a empresa planejou readquiri-las para torná-las lojas próprias. Nesse momento, aconteceu, também, o lançamento dos *shoppings* de Ipatinga e Governador Valadares. A inexperiência no setor levou a empresa a fazer investimentos muito altos que, sem o retorno esperado, abalaram suas finanças.

Foi uma época muito difícil para todos, exigindo muitos sacrifícios e criatividade. Tiveram, então, que deslocar a filha Hérika para acompanhar as lojas do Vale do Aço. Nesse momento foi que sentiram mais a necessidade de profissionalização e capacitação dos funcionários das lojas, para que elas dessem o retorno necessário para cobrir as despesas. A Ananda, então, contratou uma consultoria do Projeto Gold Star, do Grupo Friedman. Através desse trabalho, a empresa passou a ter toda uma estrutura de treinamento e contratação de novos funcionários, além de um bom empréstimo financeiro.

Capacitação

A Ananda incorporou, definitivamente, a cultura da qualidade e o treinamento

contínuo, transformando-os em princípios básicos para conquistar níveis competitivos de eficiência e produtividade. As políticas de qualidade, procedimentos operacionais, saúde e segurança passaram a ser parte da cultura da empresa.

A Ananda investiu em treinamento e, diversas vezes, contou com o apoio do SEBRAE Minas. Para profissionalizar o varejo, participou do programa *Gold Star*, que tinha como objetivo capacitar vendedores, gerentes e supervisores para melhor atuação na área de vendas. Além disso, viabilizou-se a implantação do plano de carreira, possibilitando, por exemplo, que um garoto contratado como *boy* pudesse crescer chegando a tornar-se gerente.

“Temos gerentes que começaram como boys. Passaram por cada etapa, aprendendo e vivenciando a cultura organizacional. Preferimos formar nossos gerentes.” (Ceci Sendas)

A comunicação interna melhorou muito. Os funcionários foram peças importantes na qualidade alcançada pela empresa. Todo o grupo se reunia mensalmente para discutir e propor novas ações de melhorias no processo. Um grupo de 7 funcionários, escolhido e eleito pelos próprios colegas, tinha a responsabilidade de se reunir semanalmente para avaliar as ações realizadas e propor correções, se necessário fosse.

“Eram sugestões operacionais, de como melhorar a fabricação de um produto Ananda ou mesmo de como apresentá-lo ao cliente e verificar a satisfação de quem o adquiriu.” (Sendas)

A capacitação técnica especializada dos administradores “Ananda” foi considerada fator preponderante para o desenvolvimento da empresa, segundo Sérgio Rodrigues, coordenador do Projeto Cultura Empreendedora do SEBRAE Minas. Além da visão empreendedora, todos tinham formação superior: Paulo, engenheiro, Ceci, graduada em Letras, e os filhos, Hérika e Christian, administradores.

“Eles sabiam como manter o pessoal motivado.” (Sérgio Rodrigues)

Pessoas motivadas são a base do êxito

Desde a fundação, o êxito da Ananda esteve baseado na força transformadora de seus colaboradores. Era preciso treinar, reciclar, reforçar os conhecimentos. Foram meses de esforço concentrado, de cursos e palestras para todos, inclusive a diretoria. Foi criado um plano hierárquico de funções e responsabilidades, com o objetivo de colocar o profissional certo no lugar certo. O treinamento também abrangeu a equipe comercial.

“A diferença da Ananda está nas pessoas, pois cada um de seus colaboradores dá vida ao trabalho executado. Sempre procuramos possibilitar o crescimento dentro da empresa. Minha grande preocupação é preservar o emprego dessas pessoas.” (Ceci Sendas)

A satisfação do funcionário é uma das prioridades da empresa, que busca sempre motivar, incentivar e premiar as pessoas, além de promover momentos de lazer. Desde o início, eram comuns as confraternizações. Tanto nas lojas como na fábrica, os trabalhadores começam o dia com uma oração pedindo a Deus proteção para todos. Reuniões semanais se realizam em forma de estudo e de temas motivacionais. Os gerentes são trabalhados com reuniões bimestrais. Temas atuais são discutidos e estudados pelos gerentes para, posteriormente, serem transmitidos aos seus funcionários.

Em 1994, criou-se a primeira CIPA – Comissão Interna de Prevenção de Acidentes, que ampliou o zelo pela saúde e segurança.

Conclusão

As transformações ocorridas nas organizações foram muito significativas, em virtude da velocidade em que as mudanças ocorrem no dia-a-dia das empresas, e a necessidade de se adaptar a novas situações, de forma rápida e eficaz. A Ananda Confecções, uma empresa familiar, cujo objetivo é produzir moda alicerçada na qualidade e no bem-estar de seus clientes, através do melhoramento contínuo das ferramentas administrativas, conseguiu se profissionalizar e atender, de forma competitiva, as novas exigências do mercado.

“A empresa familiar tem que saber distribuir as atividades e respeitar a função de cada um, na estrutura. Isso acontece aqui porque há retorno. Qualquer decisão, analisamos juntos a viabilidade.” (Christian Sendas)

Ceci e Paulo César Sendas tomaram várias medidas para fortalecer a empresa e a marca no mercado da moda. Venceram vários obstáculos. A vontade de concretizar seus sonhos permitiu visualizar a realidade futura.

O fortalecimento e expansão da Ananda firmaram-se no compromisso com a qualidade, trabalho e no relacionamento com clientes e fornecedores. A empresa aproveitou as oportunidades de mercado, implantando estratégias mercadológicas que garantiram a criação de uma marca de referência regional.

“Desde o início de nossas atividades, sempre fomos rigorosos em relação à qualidade dos produtos que estavam sendo fabricados e entregues aos clientes. Consideramos a satisfação dos

clientes quanto à qualidade do produto, ser a principal razão da consolidação do sucesso da Ananda.” (Ceci Sendas)

O sucesso da Ananda coloca em destaque a figura do empreendedor no comando dos negócios, que transforma possibilidades em oportunidades, crise em harmonia. A Ananda se firmou no mercado, nos segmentos de moda jovem não explorados pelas indústrias da região. Através do melhoramento contínuo e da mobilidade profissional, a empresa consegue manter a equipe motivada e comprometida com o cumprimento da missão.

“Mais importante que tudo isso é ter o mesmo capital inicial, baseado no trabalho e na disciplina, multiplicado por cada um de seus colaboradores, comprometido com a plena satisfação dos clientes.” (Christian Sendas)

Com 7 lojas próprias, um *show room* que atende ao lojista da região e uma ponta de estoque, empregam 113 funcionários, distribuindo uma produção mensal de cerca de 7.500 peças. Visando aumentar a participação de mercado, sem abrir novas lojas, a Ananda começou a exportar, em 2003, para Espanha e Estados Unidos, preenchendo a baixa sazonalidade de janeiro e fevereiro.

O esforço e, principalmente, muita persistência e otimismo, garantiram, segundo Sendas, a longevidade da empresa no mercado. O resultado foi o reconhecimento, o fortalecimento e a consolidação da Ananda.

“A prata da casa tem importância. Ganhamos respeito dos concorrentes.” (Sendas)

Pontos para discussão

1. Você considera que o fato de ser um empreendedor é determinante para o sucesso da empresa? Justifique.
2. As oportunidades identificadas por Sendas estavam ancoradas nas necessidades dos consumidores e numa situação de mercado favorável?
3. Que as características empreendedoras podem ser identificadas no caso Ananda?
4. Aponte a importância do empreendedor para o sucesso do empreendimento.
5. Identifique as estratégias adotadas para fortalecer a marca Ananda.
6. Qual era a visão dos Sendas? Eles a implementaram bem? O que você faria de diferente?