

## UMA DOCE HISTÓRIA

Empresa: Mel Santa Bárbara – Santa Bárbara/MG

Autoria: Elias de Assis Oliveira e Ramon Soares de Carvalho

Em 1982, após seis anos de permanência em Belo Horizonte, Minas Gerais, trabalhando como empregado e empresário de microempresa, o Sr. José Renato Fonseca Oliveira, então com 22 anos de idade, resolveu abandonar o sonho de conquistar espaço profissional na cidade grande e voltar para Santa Bárbara, sua cidade natal, para fazer da apicultura sua fonte de renda, aproveitando os recursos naturais da região.

A apicultura não era uma atividade econômica de destaque na cidade; era desenvolvida de forma rudimentar, sem nenhuma profissionalização, como um setor totalmente amador. O futuro empresário ainda tinha contra ele a desaprovação da mãe e dos familiares, a descrença das pessoas com o ramo, a falta de *know-how* na criação racional de abelhas e a tristeza de abandonar o terceiro período do Curso Superior de Ciências Contábeis.

A seu favor, além da vegetação, que era muito propícia para criação de abelhas, tinha a convicção de que era capaz de transformar a idéia, que o acompanhava desde a infância, em uma real oportunidade geradora de trabalho e renda para ele e para a comunidade.

Para muitas pessoas, boas idéias são uma questão de sorte ou acaso, mas, para José Renato, são geradas por situações que todos conseguem ver, mas não identificam algo prático para transformá-las em oportunidade, por meio de dados e informação.

*“Não há como trabalhar com as abelhas sem manter um alto controle de qualidade, pois seus produtos são resultado de um processo perfeito que a natureza criou.”*

*José Oliveira*

## Dança de origem

Tudo começou quando José Renato validou a sua intuição de investir na apicultura. Na realidade, o que ele tinha era mais que uma mera intuição. Era uma visão que vinha sendo construída ao longo do tempo, desde a infância, quando ele convivia com o avô, com o tio e com pessoas que desenvolviam a atividade, ainda sem ambição comercial, na sua cidade. Aquela idéia em seu estado bruto foi burilada, gradativamente, na sua mente e emergiu polida, convencendo-o a vender o patrimônio que constituíra em Belo Horizonte – uma loja de roupas e uma floricultura – e investir o valor apurado na apicultura em Santa Bárbara.

A partir dali, entendeu que teria que quebrar os padrões, pegar a contramão da estrada natural dos jovens do interior que iam estudar na capital e tentar um bom emprego, como ele fizera há seis anos. Voltaria sem o almejado diploma, sim, frustrando parentes e correndo o risco de ser visto como mais um derrotado em Belo Horizonte, mas voltaria na direção de sua própria identidade, confiante de que a oportunidade de sua vida estava ali mesmo, em Santa Bárbara, o tempo todo.

Conhecida por ser território do famoso Santuário do Caraça, rota da Estrada Real e terra natal do ex-presidente Afonso Penna, Santa Bárbara, localizada na região do Médio Piracicaba, a 107 km de Belo Horizonte, tinha, em 1982, sua economia sustentada no turismo, na mineração e no reflorestamento. A apicultura não figurava no ranking de atividades econômicas importantes da cidade. Não era vista como um trabalho sustentável que pudesse enriquecer as pessoas. Era uma atividade quase que despercebida pelo meio empresarial e praticada de acordo com os costumes antigos da região, sem evolução técnica de produtividade. As colméias eram capturadas no mato e depositadas em balaies, que eram revestidos com uma camada de barro, para simular uma oca ou tronco de árvore. Quando já estavam cheias, eram espremidas com a mão para extrair o mel, que era usado no consumo próprio ou vendido, em litros, no comércio local ou a conhecidos em Belo Horizonte, de maneira bem informal.

Contrastando com o amadorismo do setor, a vegetação da cidade e seu entorno tinha, curiosamente, todo um potencial para se criarem abelhas, pois era formada de Eucalipto, Assa-peixe, Canudo-de-Pito, Candeia, Mata-pasto, Farinha Seca, Lixa, Cambará, Cordão de São Francisco, Cipó de São João, Velame, Anil

do Campo, Alecrim, Vassourinha, Escorregadeira, Flamboyant, Falso Pau-Brasil, Astrapéia, Fruta-de-Lobo, Girassol, além de jabuticabeiras, cafezais e quibeiros muito cultivados nos arredores e quintais do município.

Foi nesse momento de contraste entre a riqueza vegetal da região e a desatenção da comunidade com a apicultura que José Renato regressou à sua cidade para realizar o seu sonho. Tinha na bagagem apenas algumas orientações sobre captura de enxame no cupim, repassadas pelo apicultor José Gazire, em um curso de apicultura feito na Associação Apícola de Minas Gerais – APIMIG, e três colméias artificiais de madeira, instaladas no sítio de um tio, nas imediações da cidade, já produzindo mel, que ele vendia em Belo Horizonte no tempo em que possuía uma floricultura na rua Alvarenga Peixoto com rua São Paulo. Tinha, também, uma romântica lembrança dos tempos de infância, quando “pulava as covas de abóbora para mexer nas colméias artesanais no fundo do quintal” do tio, em Santa Bárbara. Na sua cabeça de menino, ficara a idéia agradável de “mexer com abelha”.

*“Quando comecei no ramo, em 1.982, havia preconceito em relação à apicultura. Era coisa sem credibilidade.”*

### **Os primeiros vôos**

Com as economias que acumulara em Belo Horizonte, José Renato adquiriu mais sete colméias e uma Kombi e se instalou na casa da mãe, em Santa Bárbara. Passou, então, a seguir, por dois anos, um ritual espartano de cuidar das dez colméias, espremer o mel na cozinha da casa da mãe, colocar em litros, pegar carona no caminhão que comprava combustível em Belo Horizonte, e fazer a venda, com duas sacolas nos ombros, na porta do Colégio Militar, no bairro São Francisco, e em uma lanchonete no centro da cidade. Simultaneamente, investiu bastante na sua capacitação, fazendo cursos e participando de todo tipo de evento sobre apicultura.

*“Foram dois anos sem namorar, sem passear, sem lazer, sem vida pessoal, sem nada que pudesse me fazer gastar, pois tudo que ganhava era para investir no meu negócio.”*

Tanto esforço lhe valeu, em 1984, o prêmio Produtividade Rural, conferido pela Empresa de Assistência Técnica e Extensão Rural do Estado de Minas Gerais

- EMATER, e a medalha Produtor Modelo, outorgada pelo Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária - INCRA, em Santa Bárbara. Valeu, também, em 1985, economia bastante para adquirir a sua primeira centrífuga, em parceria com um primo interessado no ramo. Empolgado, porém, com o seu primeiro investimento em profissionalização, acabou produzindo mais “que o mercado podia absorver”, ou mais que a sua capacidade de vender. A venda e a entrega eram feitas por ele mesmo, uma vez por semana. Por isso, deparou-se com o seu primeiro grande problema: ficou com 2000kg de mel estocados, sem comprador.

*“Sinceramente, eu pensei em desistir. Comprei umas cabeças de gado, arrendei umas terras e decidi investir em outra coisa. O mercado de gado, naquela época, estava bem aquecido; então, achei que seria uma boa. Fiquei sem ampliar a apicultura.”*

Depois de seis meses sem conseguir vender o mel, já com o ânimo um pouco arrefecido pelo impasse, acabou aceitando uma proposta do Sr. Lúcio Leite Murta, proprietário da Casa do Apicultor, em Belo Horizonte, para trocar o estoque de mel por materiais de apicultura. Abandonou, então, a pecuária de corte e voltou a empregar toda a sua energia na apicultura, aumentando o número de colméias e a capacidade de produção.

Os negócios andaram bem, o mel passou a ser vendido em pequenas casas comerciais e em algumas bancas do Mercado Central, tradicional centro de compras de Belo Horizonte. Sua dedicação exclusiva ao negócio, bem como a sua obstinação de investir mais e mais na empresa nascente, reaplicando o lucro no crescimento e aprimoramento da atividade, despertou em outras pessoas, de Santa Bárbara, o interesse por apicultura. Assim, ainda em 1985, já havia, segundo José Renato, cerca de trinta pessoas *“mexendo e interessadas em mexer no setor.”*

No auge daquela euforia, foi criada a Associação dos Apicultores de Santa Bárbara que, num pequeno espaço de sala, em parceria com o Sindicato Rural, permitia aos apicultores compartilhar uma mesa desoperculadora e uma centrífuga. José Renato fez parte dela por dois anos, foi seu vice-presidente, mas teve que sair porque o tempo que lhe era agendado para utilização da estrutura era insuficiente para beneficiamento de sua produção, bem maior que a dos outros associados.

## Identificando o alimento

Reestruturadas as atividades, o mel precisava de clientes maiores, como as redes de farmácias e supermercados, para ganhar escala, visibilidade e não se ver mais na situação anterior de estoque parado. Com essa expectativa, José Renato decidiu colocá-lo em potes e rotular o produto, além de registrar a empresa com o nome “Apiários Mackllani Ltda.”, em homenagem ao seu padrasto, Gerson Marcelani, popularmente conhecido como “Seu Maquilani”.

Essas mudanças, aparentemente simples, na época, tiveram um impacto positivo e se refletiram rapidamente nas vendas, pois o produto se destacava dos demais nas prateleiras. O rótulo o identificava, era uma referência; a nova embalagem facilitava o manuseio, acabando de vez com a dificuldade de tirar o mel da garrafa, sobretudo quando cristalizado. Essas estratégias atraíram mais clientes do varejo, trouxeram um diferencial para o produto, que ficou preparado para ser apresentado aos grandes clientes.

Então, em 1986, incentivado pela futura esposa, Rosângela Maria Gonçalves, que tinha visto um comercial de uma grande rede de drogaria na televisão, José Renato procurou a Farmácia Darwin, em Belo Horizonte, na tentativa de captar seu primeiro grande cliente.

*“Quando a Rosângela falou para eu vender meu mel lá, eu disse: Você está louca? Eles nunca vão querer comprar da gente. Eles aparecem na TV toda hora!”*

Para sua surpresa, o Sr. Irineu, Chefe de Compras da drogaria, gostou do produto e fez uma encomenda para abastecer todas as lojas da rede. Animado com a venda, partiu para a conquista de outros grandes clientes, servindo-se da referência “fornecedor da Farmácia Darwin” e, então, vieram a Drogaria Araújo – outra grande rede que também passou a ser citada como referência, a Farmácia Catedral, Viverde, Vida Natural, Hortifrúti em geral e mais algumas bancas no Mercado Central. Estava sendo consolidada a sua clientela.

Pouco tempo depois, o mesmo Sr. Irineu, da Farmácia Darwin, sugeriu que fosse providenciado um nome mais fácil para o produto, pois muitos clientes tinham dificuldade de pronunciar a palavra “Mackllani”. A sugestão foi acatada e, então, nasceu o nome de fantasia, “Mel Santa Bárbara”, em homenagem à cidade sede da empresa.

Outro episódio marcante aconteceu logo a seguir. A empresa decidiu introduzir melhorias no rótulo do produto, adotando a cor amarela, em papel de melhor qualidade, brilhante e adesivo. O Sr. Irineu reprovou o novo visual, dizendo que os clientes gostavam mais do antigo, de fundo branco com letras verdes, que lembrava “coisas da roça”. Respeitando a opinião do seu primeiro grande cliente, a empresa continuou utilizando o rótulo original. Um ano depois, o Diretor José Renato conversou com o Sr. Kleber, da Farmácia Catedral, e experimentou trabalhar, durante um mês, com os dois rótulos, nas prateleiras da drogaria para ver qual deles venderia mais. O produto contendo o novo rótulo vendeu cinco vezes mais que o antigo e, por isso, foi adotado em definitivo.

### Buscando o néctar

Após o batismo, a Mackllani entrou em um ritmo de crescimento constante, buscando sempre o progresso e o aprimoramento de suas técnicas, fazendo de cada bom resultado uma alavanca para outros melhores. Adquiriu, em 1988, uma chácara de 5000m<sup>2</sup>, onde, além da residência do diretor, construiu a sua primeira sede, organizada em três seções: “Escritório”, “Carpintaria com Cilindro Alveolar de Cera” – máquina que transforma a cera bruta em cera alveolada, que é a base para a abelha puxar o favo – e “Casa de Mel”, para extração, embalagem, rotulagem de mel e estocagem. Continuou participando de cursos técnicos, feiras, seminários e congressos da área em várias partes do país, através do seu Diretor Presidente e de sua Diretora Financeira, Rosângela Maria Gonçalves, que ressaltou:

*“É muito importante a participação nos congressos. Há sempre coisas interessantes. Você não aprende tudo, só uns 10 a 15%, mas o mais importante é a rede de contato.”*

Começou, em 1992, a trilhar o caminho da diversificação, buscando, primeiro, o mercado internacional. Adquiriu uma máquina para extração de apitoxina – veneno de abelha usado para fabricação de medicamento. Extraiu 11g do produto, mas não conseguiu vendê-lo porque a cooperativa exportadora não atingiu o volume satisfatório para processar a exportação. Esse insucesso, porém, não diminuiu o ímpeto da empresa que, rapidamente, fez “da interrupção um caminho novo; da queda; um passe de dança”.

Aproveitando o investimento e o caminho aberto para a exportação, dedicou-

se imediatamente, com técnicas novas, à produção de própolis *in natura*, um produto até então sem valor comercial no Brasil, mas que, exportado para o Japão, através da Cooperativa Nacional de Apicultores – CONAP, passou a representar 40% do faturamento total da empresa. Recebeu, inclusive, o prêmio de 10 colméias, por ser a maior fornecedora de Minas Gerais àquela cooperativa, contribuindo com 100 kg do produto para a exportação. O extrato e a pomada do produto foram destinados ao mercado brasileiro. O Diretor José Renato assim revelou sua estratégia:

*“De forma criativa, decidimos impor uma fresta de 3 mm de altura entre as duas partes principais da colméia e também entre a parte superior e a tampa, inserindo entre elas um palito de picolé. As abelhas, que sempre trabalharam para fechar frestas de tamanho inferior, aumentaram a produção da própolis.”*

Seguindo o sucesso da própolis *in natura*, veio a produção de pólen, um complemento alimentar rico em proteínas e aminoácidos, além de ser medicinal, muito valorizado – custava cerca de US\$ 25 o quilo - e demandado pelas emergentes “farmácias naturais” e “lojas de produtos naturais” da época. Após um curso em Campos do Jordão, a empresa investiu US\$ 1 mil em treinamento e equipamentos, contratou um técnico especializado e implementou a nova opção da apicultura, produzindo inicialmente 5 kg de pólen, por dia, utilizando 50 das suas 300 colméias. Não demorou muito tempo e a produção foi triplicada com a adoção de nova técnica, que acoplava uma caixa de coleta no fundo da parte inferior das colméias.

A introdução desses dois novos produtos, além de agregar novos nichos, aumentou o faturamento da empresa, passando de R\$ 7.500,00 por mês, em 1991, para R\$ 10.000,00, em 1992, e R\$ 16.000,00, em 1993. A performance foi destacada por alguns jornais, como Estado de Minas, Gazeta Mercantil e A Província, chamando a atenção para o pioneirismo e o profissionalismo da Mackllani que, por essas e outras, arrebatou o Prêmio Excelência Empresarial em 1994, na categoria Agroindústria, ganhando do SEBRAE Minas uma viagem à Suíça para participar de um congresso sobre apicultura e o direito de colocar o selo do prêmio em seus produtos. Recebeu, também, do SEBRAE Nacional, uma Menção Honrosa, em 1994, tendo sua história incluída no livro “Negócios que deram certo”, Edição SEBRAE, 1995.

A colocação do selo Excelência Empresarial do SEBRAE e o respaldo do SIF

– Serviço de Inspeção Federal – nas embalagens, trouxeram mais confiabilidade ao produto, aumentando as vendas da empresa, que não parou de investir em tecnologia e inovações. Para diversificar ainda mais a oferta ao cliente, adquiriu, em 1994, uma máquina para embalar mel em sachê. Para ampliar a produção, otimizou a seleção de rainhas e o cuidado no manejo, como troca em épocas certas e manutenção constante. Essa inovação resultou em 120 kg de mel por colméia, contra 60 kg da média nacional, atingindo uma produção total de 24.000ℓ de mel por ano, ainda insuficientes para atender o mercado, sobretudo os grandes clientes, como a Drogaria Araújo, que já demandava maior volume e diversificação na entrega. Era preciso avançar mais, abrir o leque.

### Saindo da colméia

Continuando a sua vocação de crescimento constante, a Mackllani ampliou o número de suas colméias, fez convênio para instalar o excedente nas áreas de reservas de matas nativas da reflorestadora Celulose Nipo-Brasileira S.A.-CENIBRA, mas dirigiu o seu foco mais para o beneficiamento de mel, descortinando um mercado cada vez mais receptivo e estratificado.

Passou a comprar mel de produtores da região e cidades, como João Monlevade, São Domingos do Prata, Dom Silvério, Dionísio, Alvinópolis e Bela Vista de Minas. Construiu, no período de 1995 a 1998, um entreposto, numa área de 1600m<sup>2</sup>, com modernos equipamentos, que lhe permitiram agregar valor e diversificar ainda mais a produção, oferecendo aos seus clientes um mix de 82 produtos, derivados de mel: mel composto, pastilhas, pólen, pomadas, geléia real, própolis, aguardente, sabonete, guaraná, gel, cera depilatória e outros.

Equipou a sua frota, nomeou representantes e distribuidores regionais, escoando, mensalmente, 36 t de mel beneficiado pela Região Sudeste do país, Bahia e Distrito Federal. Em consequência, as vendas dispararam, subindo 84%, em 1999, e 61%, no ano seguinte.

Novamente, foi agraciada com o Prêmio Excelência Empresarial, SEBRAE Minas/Gerdau, em 1999, na categoria Indústria e Comércio, repetindo a façanha no ano seguinte, quando também obteve o primeiro lugar, ficando empatada com outra empresa.

A implantação do entreposto foi uma estratégia que trouxe crescimento e conferiu visibilidade à empresa, que ganhou destaque no cenário de apicultura. Foi visitada por empresários do setor – até do Japão – e por estudantes das áreas de agronomia, arquitetura, floresta e veterinária da Universidade Federal de Viçosa, MG; da área de veterinária da Universidade Federal de Minas Gerais; da área de alimentos da Escola Técnica de Florestal, MG e por estudantes da Universidade de Taubaté, São Paulo.

### **Negócio da China**

Em 2002, mais uma vez, a Mackllani deu mostras de sua criatividade e adequação. O que *a priori* não teria sido um bom negócio, abriu portas para outro foco de negociações. Naquela época, participando de um congresso em Campo Grande, Mato Grosso, o Diretor-Presidente José Renato foi abordado por um exportador que lhe ofereceu R\$85,00 pela lata de 25kg de mel. O preço corrente era de R\$65,00. Julgando ser um bom negócio, a Mackllani vendeu 27 t do seu estoque para o exportador e reservou mercadoria suficiente para trabalhar por mais quatro meses.

Aconteceu que a China, maior produtora mundial de mel, segundo a FAO – ONU, havia tido sua produção interdita pela Organização Mundial do Comércio, em razão de conter resíduos de antibiótico em sua mercadoria. Assim, os países importadores saíram à cata de fornecedores substitutos e descobriram que o Brasil tinha o produto e estava com o preço baixo. Houve, então, uma grande procura pelo mel brasileiro que, em função do assédio, foi subindo o seu preço até atingir o valor de R\$190,00 a lata de 25kg. Com preços tão atraentes, era natural que os grandes produtores priorizassem a exportação, abandonando o mercado nacional, que teve de enfrentar a escassez e o alto preço do produto.

Sem volume para exportação e consciente de que o poder aquisitivo do brasileiro não dava para pagar o mesmo preço do mercado externo, a Mackllani empreendeu um trabalho, “de porta em porta,” junto à rede varejista, negociando cada caso de acordo com a dificuldade, e foi aos poucos abastecendo o mercado interno. Para isso, comprou mel pelo valor de até R\$140,00 a lata de 25kg, flexibilizou prazos, fez pequenas concessões e usou as mais diferentes estratégias para colocar o seu produto nas prateleiras dos clientes.

Não demorou muito e a recompensa apareceu. Em 2003, quando os países importadores descobriram outras praças e já não ofereciam aos brasileiros as mesmas condições favoráveis à exportação, os produtores que estavam exportando tentaram voltar para o mercado interno, mas encontraram a Mackllani abastecendo os clientes e colhendo um aumento de 50% em suas vendas.

### **Abrindo as asas**

Com estratégias diferenciadas e criativas, a Mackllani, sempre sob a direção do Sr. José Renato e de D. Rosângela Maria Gonçalves, sua esposa, chegou, em 2004, gerando 49 empregos diretos e 100 indiretos, oferecendo a seus clientes uma carteira de 97 produtos, que lhe renderam um faturamento mensal de R\$ 400.000,00. Segundo a Prefeitura Municipal de Santa Bárbara, foi considerada como uma das principais contribuintes de ICMS e ISS do município e uma das 7 empresas que fazem parte da história de Santa Bárbara.

Aumentou a sua frota de veículos, trabalhando com 1 caminhão, 1 camioneta e 1 FIAT Fiorino, em Belo Horizonte, e com 2 camionetas em Santa Bárbara. Desenvolveu a sua equipe de venda, colocando 1 gerente e 3 distribuidores em Belo Horizonte, mais 12 representantes e 20 distribuidores em São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo, Bahia e Distrito Federal.

Tais resultados foram conquistados graças a uma cultura empreendedora e um severo controle de qualidade, conforme gravado na placa de inauguração da sede da empresa.

*“Não há como trabalhar com as abelhas sem manter um alto controle de qualidade, pois seus produtos são resultado de um processo perfeito que a natureza criou.”*

### **Fechando a colméia**

A história da Mackllani é rica em exemplos de empreendedorismo e de tomadas de decisão na hora certa. Ela serve para convidar as pessoas do interior a terem um olhar mais garimpeiro em seu *habitat* natural. Às vezes, os recursos para se empreender uma atividade e ganhar o sustento estão ali diante dos olhos, como a exuberante, rica e variada flora apícola de Santa Bárbara. Só que nem sempre são percebidos, sobretudo quando se está mergulhado no

cotidiano e se julga conhecer totalmente o ambiente. É preciso ter os olhos preparados não só para ver o diferente, mas para ver diferente.

A idéia de investir na apicultura não brotou de um estalo na cabeça de José Renato. Ele teve uma intuição, que foi cultivando até enxergar, com nitidez, o ponto certo de colocá-la em execução. Então, perseguiu, com afinco, o seu objetivo. Começou, como todo mundo, produzindo sozinho, de forma artesanal e vendendo de porta em porta, mas a semelhança parou por aí. Decidido a ser o arquiteto do seu destino, José Renato fez diferente, registrando a sua empresa, enfrentando com arrojo as dificuldades, investindo na sua capacitação, acompanhando com atenção as tendências e novidades do ramo, antecipando-se aos desejos do cliente e amoldando-se às exigências do mercado.

Aqui é importante ressaltar a fusão do criador José Renato com a criatura Mackllani, que passou a ser fonte de inspiração para outros pré-empresendedores no município. Segundo a COOPERMEI, que tem 39 cooperados trabalhando, 2.500 enxames, há cerca de 100 apicultores em Santa Bárbara, que tem, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, uma população de 24.816 habitantes.

O mercado futuro para a Mackllani é promissor, já que ela optou pelo mercado nacional, cujo consumo de mel ainda é pequeno se comparado a outros países. Para se ter um exemplo, segundo a Federação Mineira de Apicultura – FEMAP, o consumo de mel *per capita* no Brasil é de 60 g por ano, enquanto que na Suíça é de 1,5kg.

Seu desafio maior é continuar fornecendo produtos, com qualidade, aos clientes, já que a produção de suas 1000 colméias responde por apenas 15% do mel trabalhado. O restante vem de fora e é preciso ter cuidado especial para não se adquirir o pseudo mel ou produto adulterado. Prevenindo-se contra isso, a empresa montou um laboratório de análise físico-químico e microbiológico, que tem vetado o acesso de produtos que não tenham a qualidade Mackllani.

### Pontos para discussão

1. Identifique as características empreendedoras presentes no caso.
2. Que pontos-chave você destacaria na trajetória da empresa, ou seja, que fatores foram decisivos para ela chegar onde chegou?
3. José Renato fez tudo sozinho, sem um padrinho ou qualquer instituição que pudesse orientá-lo. O que você recomendaria, ou faria diferente, sobretudo nos momentos críticos da empresa, como na produção de apitoxina, no mel “encalhado”, e na venda do estoque ao exportador, para facilitar a vida da empresa e evitar esses percalços?
4. Onde está o ponto forte da empresa e onde ela pode ser melhorada: na forma de administrar, vender, fabricar ou distribuir? Justifique.
5. Que estratégias você sugere para que as pessoas possam “perceber” e implementar, como José Renato, um bom negócio em seu ambiente de vida?