



---

## **Açucarado Confeitaria: brigadeiro no ponto certo.**

**Carlos Felipe de Souza Lopes.** MBA em Gestão Estratégia de Pessoas. Graduado em Tecnologia Mecânica – Engenharia de Produção.

**Maria Ermelinda Simões Lazzarotto.** Pós-graduada em Gestão Estratégica de Recursos. Graduada em Serviço Social. Docente de cursos de MBA Senac Minas.

Belo Horizonte (MG), 2018.

---

### **Introdução**

Em plena manhã de um sábado ensolarado, Jeniffer e Bruna observam a batedeira planetária recém-adquirida, funcionando a todo vapor. As amigas de faculdade deram uma guinada na vida quando desistiram do curso de Engenharia Química e se enveredaram pelos caminhos da culinária. Buscaram cursos de confeitaria e agora administram a **Açucarado Confeitaria** na cidade de Brigadeiros/MG.

Jennifer tem 23 anos, é solteira, olhar sereno e uma paciência de dar inveja. Sempre dedicada ao que se propõe fazer, há dois anos iniciou seu primeiro empreendimento.

Bruna tem 27 anos, também solteira, é a mais visionária das sócias. Sempre muito otimista e com uma veia criativa incrível, está sempre inovando e experimentando novas receitas.

As duas sócias têm, em comum, além da paixão pelos doces, força e determinação para superar os desafios que todo jovem empreendedor enfrenta. O início foi difícil. A decisão de deixar a faculdade, a falta de recursos financeiros e a imaturidade administrativa tiveram que ser superadas com muita criatividade. Outro ponto em comum foi o essencial apoio que receberam de suas famílias. “Apoiamos nossa filha e hoje podemos ver, com orgulho, que ela está colhendo os frutos de toda a dedicação

e do trabalho árduo”, declarou toda orgulhosa Daniela, mãe da Jeniffer. “No início, aliás, não só no início, pois ainda está sendo difícil. Mas, a dedicação e a forma como a Bruna acreditou no sonho de abrir a empresa fizeram com que toda a família a apoiasse”, também disse orgulhosa Josy, mãe coruja da Bruna.

A empresa, com pouco mais de dois anos de existência, valoriza a forma artesanal com que são preparados os doces e bolos. As sócias se orgulham de poder acompanhar todo o processo, desde a chegada dos ingredientes e insumos até a entrega do produto ao cliente final.

- “A gente sente prazer quando está na cozinha preparando os doces, mas também gostamos de ver o sorriso no rosto de nossos clientes”, disse Bruna.

- “Não vendemos alegria, vendemos brigadeiros, que é quase a mesma coisa”, brincou Jeniffer.

A empresa tem como traço forte em sua cultura a forma como suas sócias acompanham tudo e a maneira carinhosa como tratam diretamente com seu cliente final. Isso fica evidente no *slogan* da empresa “Artesanal do início ao fim”.

No entanto, uma proposta vinda de uma rede de padarias fez com que as mentes das sócias fervilhassem na mesma velocidade da batedeira planetária. Sobre a mesa polvilhada de farinha, repousa a minuta de um contrato. A expectativa é de que se tornem fornecedoras exclusivas de doces e bolos para oito lojas da rede, localizadas no Vale do Paraíba, em São Paulo. Diante dessa perspectiva, o crescimento da empresa será inevitável e isso pode significar romper com a forma artesanal de produção, ter que contratar pessoas, automatizar processos e perder o contato com o cliente final. Alugar um imóvel com mais espaço e investir em equipamentos, com recursos financeiros limitados, diante de um cenário de crise que o país atravessa parece ser um dilema tão desafiador quanto o que enfrentaram quando decidiram deixar a faculdade.

## Um breve histórico de vida

Jeniffer sempre foi apaixonada por doces. Quando criança, ainda engatinhando, já se dirigia ao armário da avó em busca de balas. Esse traço marcante esteve presente em toda a sua trajetória. Na adolescência, enquanto as crianças brincavam na rua, ela queria mesmo era ficar na cozinha, “ajudando” a avó. Com o passar do tempo, esse gosto foi se traduzindo em descobertas culinárias, bolos que nem sempre ficavam bons, brigadeiros nada macios, enfim, entre erros e acertos, seus olhos brilhavam mesmo era quando estava entre panelas e colheres de pau. Daniela, mãe de Jeniffer, conta que era uma luta ter que esconder as latas de leite condensado: “Qualquer descuido e lá estava ela mexendo, feliz da vida, um brigadeiro de panela”.

O tempo foi passando e chegou a hora da grande decisão que os jovens, invariavelmente, têm que tomar: qual profissão seguir? Qual curso optar? Qual faculdade escolher?

Vinda de família humilde, ela se esforçou e conseguiu passar em uma universidade federal para o curso de Engenharia Química. O primeiro ano foi difícil, tudo muito novo, outra rotina de estudos, novos amigos e muita dedicação aos livros. Jeniffer conta que, naquele ano, não se lembra de ter sequer olhado para as panelas que, até então, tratava com carinho e que dividiam com ela todo seu tempo livre.

Com o passar do tempo, todo aquele entusiasmo e alegria que marcaram seu sucesso no vestibular foi meio que se derretendo como chocolate no calor. Essa foi a analogia usada por Jennifer ao ser questionada sobre essa fase de sua vida: “Nos primeiros meses, eu me dedicava muito e tinha alegria em frequentar as aulas; sempre procurava ler muito sobre as matérias e me interessava por tudo o que se relacionasse ao curso. Mas, com o tempo, tudo foi se derretendo, igual uma barra de chocolate na panela em banho-maria”. A cada dia, ela acordava com menos vontade de ir à faculdade, com menos dedicação, até que, no início do terceiro período, conheceu Bruna. Mal sabia que, naquele momento, sua vida daria uma guinada.

Bruna, quatro anos mais velha, já havia desistido do curso de psicologia e estava buscando na química um novo caminho. Com personalidade forte e sempre muito

criativa, acreditava que a química seria mais adequada ao seu estilo. “Eu não me adaptei ao curso de psicologia, tudo muito teórico, aquilo não me satisfazia. Então, decidi largar tudo e começar um novo curso; foi quando optei pela química. De forma inconsciente, eu me via num laboratório misturando produtos, criando fórmulas mirabolantes, sei lá, a opção foi meio no impulso”. Bruna sempre foi curiosa, sempre quis saber como as coisas funcionavam e sempre tinha um porquê pronto na ponta da língua. “Ela nunca aceitava uma primeira resposta, vinha sempre um porquê e depois outro e outro. Sempre estava na cozinha com seus experimentos. Lembro uma vez em que misturou vários condimentos e temperou um bife. Nem o cachorro conseguiu comer”, diz sua mãe Josy ao ser questionada sobre a relação da cozinha e a adolescência de sua filha. Mas mal sabia Bruna que toda essa curiosidade e vontade em experimentar seriam decisivas para seu empreendimento no mundo gastronômico.

### **Primeiro investimento**

Assim que se conheceram, Bruna e Jeniffer se tornaram grandes amigas, sempre juntas nos estudos e aulas no dia a dia. Também não se separavam nos momentos de descontração, aos finais de semana.

Num sábado, durante uma festa de aniversário, tiveram a brilhante ideia de confeccionar brigadeiros de festa. A ideia, que surgiu de forma despreziosa, acabou ganhando força e, já na mesma semana, fecharam seu primeiro pedido. “A gente levou alguns brigadeiros para a cliente experimentar e daí ela pediu 200. Até hoje a gente não sabe se ela gostou mesmo ou foi o preço que estava muito baixo. A gente não tinha ideia de preço e foi o maior prejuízo”, conta Jeniffer, lembrando que, no final das contas, tiveram que arcar com as despesas. Hoje, elas encaram isso como um primeiro investimento: “Foi a partir daí que surgiram novos pedidos e a propaganda de boca em boca foi nosso maior instrumento de vendas. E olha que a gente não tinha nem noção de propaganda”. Apesar do pouco tempo, ambas recordam esse fato com orgulho, pois conseguem avaliar o quanto evoluíram em pouco mais de dois anos.

## **A decisão**

Conciliar os estudos e os pedidos, cada vez mais numerosos, foi se tornando uma tarefa árdua, até que tiveram que tomar uma grande decisão: continuar os estudos ou se dedicar aos brigadeiros.

Jeniffer lembra que decidir até que não foi difícil; complicado mesmo foi contar para os pais que iriam trancar a faculdade. Os pais, que também se tornaram amigos por conta da amizade e dos brigadeiros das duas, tiveram a mesma reação no início: “No início, achei que ela estava brincando e não dei bola, mas ela insistiu na conversa e aí vi que a coisa era séria. Conversamos muito e acabamos por apoiar a decisão de trancar a faculdade por um período, para ver se esse negócio ia dar certo”, conta a mãe de Jeniffer, expressando como foi difícil permitir que a filha parasse os estudos.

Josy conta que já havia apoiado a filha na mudança de curso uma vez: “Eu já havia apoiado ela quando decidiu trocar de curso; se não está feliz com o que está fazendo, tem mais é que buscar outro. Dessa vez, não era trocar de curso, e, sim, parar para iniciar um negócio. Conversamos bastante e falei que, se ela estivesse feliz, era o que importava pra gente”.

Assim trancaram a faculdade, investiram suas poucas economias em utensílios de cozinha e insumos, acreditaram no sonho e fundaram a Açucarado Confeitaria. “As duas fizeram um doce de limão e, quando provei, disse que estava meio açucarado. Daí surgiu o nome do negócio”, contou o pai da Bruna, brincando que é dono de parte das “ações da empresa” por sua contribuição.

## **O primeiro ano**

No início, as coisas foram difíceis, com vários desafios a superar: a cozinha improvisada na casa da avó, a correria para comprar os insumos e a falta de experiência administrativa e financeira. Quando os pedidos aumentavam, a cozinha não comportava o volume de material e tinham que “pedir emprestadas” as cozinhas das casas dos familiares. O maior desafio era a falta de crédito: “tudo tinha que ser comprado à vista; se um cliente atrasava o pagamento era um sufoco”, conta Adilson,

que hoje cuida de toda parte administrativa e financeira da empresa, mas que, na época, ajudava as duas de forma voluntária, só mesmo pela amizade.

Ao final de um ano, elas já tinham alugado uma casa que transformaram em cozinha, depósito e escritório. Assim, puderam contratar Adilson que se dedicava tanto no escritório como na produção dos doces. “Ele pesquisava preços, comprava os insumos, recebia, estocava, controlava, enrolava brigadeiros e, no final do dia, ainda ajudava na limpeza. Era um faz-tudo e até hoje, quando a coisa aperta, ele larga a papelada e vem ajudar”, afirmou Bruna. Apesar das dificuldades, os resultados foram surgindo e o empenho de todos se traduzia em mais pedidos. A alegria estava estampada nos rostos, contrário ao desânimo que sentiam na época da faculdade.

### **O crescimento e as mudanças**

No início, o objetivo foi atender pedidos de brigadeiros para festas, e esse tipo de atendimento permitia o contato com os clientes. O carinho na escolha dos ingredientes, o cuidado no preparo, a entrega, o *feedback* após a festa, tudo isso fez surgir o lema da empresa, que é o traço marcante em sua cultura: “artesanal do início ao fim”.

Com o passar do tempo, graças à criatividade de Bruna, os produtos foram sendo diversificados e inovados. Ela aproveita os poucos momentos entre um pedido e outro para experimentar e criar novas sobremesas, novas coberturas e recheios de diversas consistências. Assim, passaram a oferecer bolos e outros doces de festa, como beijinhos, balas, trufas e bombons. Com isso, os pedidos ficaram mais abrangentes, o bolo e todos os doces são fornecidos de forma personalizada. O cliente escolhe o tema e os produtos fazem parte da decoração, como se pode observar nas fotos do Anexo I.

Com quase um ano e meio de empresa e já com cinco funcionários, decidiram contratar Cristhiane para tomar conta da produção. “Ela tinha experiência em uma padaria da cidade e se encaixou como luva pra gente”, afirmou Jeniffer. Cristhiane cuida de todo o processo de produção, desde a saída do insumo no estoque até o momento em que está tudo pronto para entregar ao cliente.

Bruna diz que “ela tem carisma e lidera a equipe de uma forma bem natural. Mas, o que pesou na contratação foi a responsabilidade e a confiança, pois o ex-patrão fez ótimas recomendações sobre ela”.

Mesmo com a ampliação da equipe e com o aumento nas vendas, Jeniffer e Bruna fazem questão de estarem sempre com a mão na massa; “ser artesanal do início ao fim” é um valor cultural de que elas não abrem mão.

## **O cenário atual**

A empresa hoje conta com oito funcionários. Toda produção se concentra na mesma casa, alugada há quase dois anos. As vendas são feitas de duas formas: a primeira em uma loja no centro da cidade, onde o carro-chefe são os mais de dez tipos de brigadeiros, feitos sempre com ingredientes de primeira qualidade e com um toque de criatividade. O último lançamento é o brigadeiro de limão que está sendo um sucesso.

-“Esse (brigadeiro) de limão é uma maravilha! Pena que a gente tem que ter um olho no doce e outro na balança”, afirmou Cristina, segurando uma caixa com meia dúzia de brigadeiros.

Cristina é uma cliente que se tornou amiga e agora está acertando os detalhes da festa de aniversário da filha caçula. Está contratando a Açucarado Confeitaria para fornecer o bolo e os doces da festa e, em meio a uma conversa e outra, aproveita para degustar as “maravilhas”, como chama os brigadeiros. Essa é a segunda forma de venda: os pedidos para festas, que representam quase 60% do faturamento.

## **O dilema**

O orgulho estampado no *slogan* da empresa “artesanal do início ao fim” está sendo ameaçado. Com o aumento crescente de pedidos, é preciso aumentar a produtividade e, com isso, se torna cada vez mais difícil que as sócias acompanhem pessoalmente cada pedido, conversem demoradamente com o cliente como faziam no início, criando um laço mais estreito com o consumidor final.

Não bastasse esse cenário de crescimento, surge um fato novo: uma rede de padarias no Vale do Paraíba propôs um contrato para que a Açucarado Confeitaria se torne fornecedor exclusivo de doces e bolos.

Aceitar esse contrato, além do conforto financeiro, pode levar a empresa a um novo patamar. Será necessário contratar mais pessoas, buscar uma nova estrutura física que comporte todo o volume de produção e, com certeza, a implantação de processos mais automatizados, com equipamentos modernos que garantam a produtividade e a competitividade. Isso coloca em xeque a forma artesanal como são feitos os doces e bolos atualmente, ocasionando perda da identidade e obrigando a empresa a se reposicionar em relação a seus processos.

Fabricar doces de forma artesanal foi o que motivou as sócias a abandonarem a faculdade. Trouxe alegria, deu sentido e marcou fortemente a cultura da empresa. Perder esse traço artesanal pode significar não só mudar a forma como são feitos os produtos; pode significar perder os valores que deram início a tudo isso.

## **Resumo**

As microempresas surgem do espírito empreendedor de seus fundadores que, por vezes, são movidos mais pela necessidade que pela idealização de um sonho. Este caso descreve uma situação real da empresa *Açucarado Confeitaria*, que surgiu pelo idealismo de suas sócias. Relata as dificuldades enfrentadas nos primeiros anos de atividade e o dilema de manter a cultura inicial da empresa, que foi marcante em seu nascimento, diante das mudanças impostas pelo crescimento ao longo do tempo. A narrativa é feita do ponto de vista das sócias fundadoras da empresa, que vivem o dilema de crescer sem perder os traços de sua cultura tradicional na forma como são produzidos seus produtos. Mostra a trajetória das sócias, a participação da família e o relato de funcionários que acompanharam o histórico da empresa desde sua concepção. Este caso trata da complexidade da administração e da gestão estratégica, mesmo em microempresas que apresentam produtos simples e estrutura enxuta.

**Palavras-chave:** Crescimento de microempresa. Doce artesanal. Empreendedorismo.