

REMITTANCES

Remittance

Remesas

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS | *ALL RIGHTS RESERVED* | *TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS*

É permitida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, desde que divulgada a fonte. | *The publisher grants permission for total or partial reproduction, provided the source is acknowledged.* | *La reproducción total o parcial, de cualquier forma y por cualquier medio, es permitida desde que citada la fuente.*

INFORMAÇÕES E CONTATOS | *INFORMATION AND CONTACT* | *INFORMACIONES Y CONTACTOS*

SEBRAE MINAS

Unidade de Acesso a Serviços Financeiros | *Financial Service Access Office* | *Unidad de Acceso a Servicios Financieros*
Av. Barão Homem de Melo, 329, Nova Granada – CEP 30.431-285 – Belo Horizonte – MG.
Telefone: 0800 570 0800 | Home: www.sebrae.com.br/minasgerais

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | *Chairman of the Advisory Board* | *Presidente del Consejo Deliberativo*

OLAVO MACHADO JÚNIOR

Diretor Superintendente | *Superintendent Director* | *Director Superintendente*

AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações | *Chief of Operations Office* | *Director de Operaciones*

ANDERSON COSTA CABIDO

Diretor Técnico | *Technical Director* | *Director Técnico*

FÁBIO VERAS DE SOUZA

UNIDADE DE ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS | *FINANCIAL SERVICE ACCESS OFFICE* | *UNIDAD DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS*

Autoria e Coordenação | *Authorship and Coordination* | *Autoría y Coordinación*

ALANNI DE LACERDA BARBOSA DE CASTRO

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SEBRAE MINAS | *SEBRAE MINAS COMMUNICATION DEPARTMENT* | *ASESORÍA DE COMUNICACIÓN SEBRAE MINAS*

Gerente | *Manager* | *Gerente* TERESA GOULART

Equipe | *Team* | *Equipo* MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA | CARLOS CONTI

PRODUÇÃO EDITORIAL | *PUBLISHER* | *PRODUCCIÓN EDITORIAL*

OUTONO EDITORA LTDA.

C355r Castro, Alanni de Lacerda Barbosa de.
Remessas./ Alanni de Lacerda Barbosa de Castro. Belo Horizonte: SEBRAE Minas, 2015.
204p.:il.

1.Emigração. 2.Educação financeira. 3.Gestão financeira. I. Título.

CDU: 314.15-026.49



REMESSAS

Remittance

Remesas

For all those who pursuit their dreams in an entrepreneurial way, even if facing setbacks in another country or embarking on a new career. For all those who manage to keep their families as a source of inspiration even thousands of miles away, and also for those who fight this battle by themselves.

Para aquellos que de forma emprendedora buscan sus sueños, aún enfrentando dificultades en otro país e, incluso, osando en una nueva profesión. Para todos ellos que, a miles de kilómetros, mantienen la familia como inspiración, y también para aquellos que enfrentan solitarios esa batalla.

Para aqueles que de forma empreendedora buscam seus sonhos, mesmo enfrentando diversidades em outro país e até ousando em uma nova profissão. Para todos os que, a milhares de quilômetros de distância, mantêm a família como inspiração, e também para aqueles que travam solitários essa luta.

Sumário

08

Apresentação

Presentation

Presentación

Missão Cumprida 09

Mission Accomplished

Missão cumprida

18

Ponto de partida

Starting point

Punto de partida

Valendo a pena 20

It is worth it

¡Valiendo la pena!

12

Prefácio

Preamble

Prefacio

Vivemos a imigração
transnacional 14

We are experiencing
times of cross-national
immigration

Vivimos la inmigración
transnacional

32

Conhecendo o Programa Remessas

Learning about the Remittance Program

Conociendo el Programa Remesas

Entre Extremos 34

Between extremes

Entre extremos

Caminho do Remessas 54

Paths of the Remittance

Caminos del Remesas

90

Revelando vidas

Revealing Lives

Revelando vidas

Sonho planejado 92

Planned dream

Sueño planeado

Força dupla 96

Double strength

Fuerza doble

Dom e persistência 100

Gift and persistence

Don y persistencia

No comando 104

In charge

En el comando

Capacitação em dia 108

Up-to-date qualification

Capacitación en día

Retorno certo 112

The right return

Retorno exacto

Inspiração na vida 116

Inspired by life

Inspiración en la vida

Feita para os negócios 120

Made for business

Hecha para los negocios

No lugar certo 124

At the right place

En el lugar correcto

Fôlego sem fim 128

Everlasting energy

Aliento sin fin

Na hora da decisão 132

Decision time

En el momento de la decisión

Aposta com conhecimento 134

Focus on knowledge

Apuesta con conocimiento

União que transforma 138

Transforming union

Unión que transforma

Gestão consciente 142

Conscious management

Gestión consciente

Escolha perfeita 146

Perfect choice

Elección perfecta

Saldo positivo 150

Positive balance

Saldo positivo

Mãos à obra 154

Let's get to work

Manos a la obra

Com fé e perseverança 158

With faith and perseverance

Con fe y perseverancia

Múltiplos caminhos 162

Multiple paths

Múltiples caminos

Sumário

166

Lições e Desafios

Lessons and challenges

Lecciones y retos

Pensando além 172

Thinking ahead

Pensando más allá

180

Conclusão

Conclusion

Conclusión

Experiência
transformadora 186

Life-changing
experience

Experiencia
transformadora

194

Empresas participantes
Participating companies
Empresas participantes

198

Agradecimientos
Acknowledgments
Agradecimientos

200

Bibliografía
Bibliography
Bibliografía

Apresentação

Presentation

Presentación

Missão cumprida

Aproveitar as oportunidades de negócio, contribuir com o desenvolvimento das regiões onde pequenos empreendimentos podem prosperar, ajudar as pessoas a realizarem o sonho de criar a própria empresa. Onde essas intenções existirem genuinamente, o Sebrae estará lá!

E quando nos referimos às ações genuínas, o Programa Remessas se destaca, pois a iniciativa identificou nos recursos que emigrantes brasileiros destinam à sua terra natal a alavanca para a realização de sonhos, para a constituição de pequenos negócios, contribuindo assim para o desenvolvimento de toda uma região.

Os resultados da parceria vitoriosa entre Sebrae, Caixa e BID comprovam o sucesso do programa. Partimos de um cenário no qual as remessas de brasileiros residentes no exterior se dispersavam em iniciativas pouco exitosas, já que os empreendedores tinham pouca ou nenhuma orientação para o mundo dos negócios. Depois da realização do Remessas, identificamos uma situação muito mais favorável para os empreendedores e para os empreendimentos. Por isso, fica a certeza de que mais uma vez a missão do Sebrae foi cumprida.

Promovemos o desenvolvimento por meio da competitividade dos pequenos negócios, nesse caso especificamente na região de Governador Valadares, no Vale do Rio Doce, em Minas Gerais. Missão cumprida, muito bem demonstrada por números surpreendentes alcançados pelo Remessas: foram mais de 3 mil empreendedores participantes das ações no Brasil e mais de 700 em Boston, no estado norte-americano de Massachusetts, a outra ponta do Remessas; 130 empresas beneficiadas por remessas foram acompanhadas com serviços de consultoria e instrutoria, o que certamente as tornou mais competitivas.

O Programa deixa um legado muito importante não apenas para as empresas e empreendedores participantes ou para a região que se fortaleceu economicamente. O legado fica também para os parceiros que realizaram o projeto, em especial para o Sebrae Minas, que, a partir do programa, pôde aprimorar suas ações na área de educação financeira, especialmente quando se trata de grupos familiares de empreendedores, e seus modelos de consultoria para o conhecimento sobre o acesso a serviços financeiros. Além disso, abriu-se uma porta para o desenvolvimento de outros programas dessa natureza, voltados para migrantes dentro do próprio Brasil.

Importante salientar o reconhecimento do governo brasileiro ao Sebrae Minas como a instituição nacional capaz de fortalecer empresas apoiadas financeiramente por remessas internacionais. Esse reconhecimento partiu do Itamaraty, que teve um papel de destaque durante o programa, mas também foi explicitado pela Boston Redevelopment Authority, Organização Internacional para Migrações (OIM) e Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).

Agradecemos a todos que de alguma forma estiveram envolvidos com o Programa Remessas, e reiteramos uma vez mais a disposição do Sebrae em trabalhar pelo desenvolvimento do Brasil, contribuindo para o fortalecimento dos pequenos negócios.

Anderson Cabido
Diretor de Operações do Sebrae Minas

Mission Accomplished

Enjoying business opportunities, contributing to the development of regions where small businesses can prosper, helping people fulfill the dream of creating their own businesses. Sebrae will be whenever these intentions are genuine!

And when we refer to genuine actions, the Remittance Program stands out. The initiative identified resources sent by Brazilian emigrants to their homeland as a booster for the fulfillment of their dream to build small businesses, thus contributing to the development of an entire region.

The results of the winning partnership between Sebrae, Caixa and the IDB attest to the program's success. We started with a scenario in which the remittances of Brazilians living abroad got lost in not very successful initiative, as entrepreneurs had little or no business guidance. After the Remittance Program took place, we have identified a much more favorable situation of entrepreneurs and ventures. Therefore, we are certain that once again Sebrae's mission has been accomplished.

We have promoted development by means of competitiveness in small businesses, especially in the Governador Valadares region, at Vale do Rio Doce, in the state of Minas Gerais, Brazil. Mission accomplished and well-demonstrated by surprising results obtained by the Remittance: over 3 thousand entrepreneurs took part in actions in Brazil and over 700 in Boston, in the North-American state of Massachusetts, which was the other end of the Remittance Program. In addition, 130 companies benefited from remittances received consultancy and advisory services, certainly making them more competitive.

The Program leaves an important legacy not only for participating businesses, entrepreneurs or even for the region, which has become a lot stronger in terms of economy. The legacy is also for the partners that carried out the project, especially for Sebrae Minas which, after this program, was able to enhance its actions in the field of financial education. This was true especially when it comes to entrepreneur family groups. Sebrae Minas was also able to improve its consulting models regarding access to financial services. In addition, a door was opened for the development of other programs of this nature targeting migrants in Brazil.

It is important to mention the acknowledgment of the Brazilian Government that Sebrae Minas is a nationwide institution able to strengthen companies financially supported by international remittances. This acknowledgement first came from Itamaraty, which played a leading role in the program. In addition, this recognition was also given by the Boston Redevelopment Authority, the International Organization for Immigration (IOM) and International and Ibero-American Foundation for Administration and Public Policies (FIIAPP).

We thank all those who have somehow been involved in the Remittance Program. And once again we reaffirm Sebrae's willingness to work for the development of Brazil, contributing to strengthen small businesses.

Anderson Cabido
Chief of Operations Office / Sebrae Minas

Missão cumprida

Aprovechar las oportunidades de negocio, contribuir con el desarrollo de las regiones donde pequeños emprendimientos pueden prosperar, ayudar a las personas a realizar el sueño de crear la propia empresa. ¡Donde esas intenciones existan genuinamente, el Sebrae estará allí!

Y cuando nos referimos a las acciones genuinas, el Programa Remesas se destaca, pues la iniciativa identificó en los recursos que emigrantes brasileños destinan a su tierra natal la palanca para la realización de sueños, para la constitución de pequeños negocios, contribuyendo así para el desarrollo de toda una región.

Los resultados de la alianza victoriosa entre Sebrae, Caixa y BID comprueban el éxito del programa. Partimos de un escenario en el cual las remesas de brasileños residentes en el exterior se dispersaban en iniciativas poco exitosas, ya que los emprendedores tenían poca o ninguna orientación para el mundo de los negocios. Después de la realización del Remesas, identificamos una situación mucho más favorable para los emprendedores y para los emprendimientos. Por eso, queda la seguridad de que una vez más se cumplió la misión del Sebrae.

Promovemos el desarrollo por medio de la competitividad de los pequeños negocios, en ese caso específicamente en la región de Governador Valadares, en el Vale do Rio Doce, en Minas Gerais. Misión cumplida, muy bien demostrada por números sorprendentes alcanzados por el Remesas: fueron más de 3 mil emprendedores participantes de las acciones en Brasil y más de 700 en Boston, en el estado norteamericano de Massachusetts, la otra punta del Remesas; 130 empresas beneficiadas por remesas fueron acompañadas con servicios de consultoría e instrucción, lo que seguramente se volvió más competitivas, .

El Programa deja un legado muy importante no solo para las empresas y emprendedores participantes o para la región que se fortaleció económicamente. El legado es también para los aliados que realizaron el proyecto, en especial para el Sebrae Minas que, a partir del programa, pudo perfeccionar sus acciones en el área de educación financiera, especialmente cuando se trata de grupos familiares de emprendedores, y sus modelos de consultoría para el conocimiento sobre el acceso a servicios financieros. Además, se abrió una puerta para el desarrollo de otros programas de esa naturaleza, volcados a migrantes dentro del propio Brasil.

Importante resaltar el reconocimiento del gobierno brasileño al Sebrae Minas como la institución nacional capaz de fortalecer empresas apoyadas financieramente por remesas internacionales. Ese reconocimiento partió del Itamaraty, que tuvo un rol de destaque durante el programa, sino también lo explicitó la Boston Redevelopment Authority, Organización Internacional para Migraciones (OIM) y Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP).

Agradecemos a todos los que de alguna forma estuvieron involucrados con el Programa Remesas, y reiteramos una vez más la disposición del Sebrae en trabajar por el desarrollo de Brasil contribuyendo para el fortalecimiento de los pequeños negocios.

Anderson Cabido
Director de Operaciones del Sebrae Minas

Prefácio

Preamble

Prefacio

Vivemos a imigração **transnacional**

O mundo está em movimento. Existem atualmente mais de 200 milhões de migrantes internacionais, 50 milhões a mais do que em 2000. No entanto, a diferença não está somente nos números, mas também no fato de que milhões de imigrantes vivem vidas transnacionais. Moramos, trabalhamos e fazemos negócios nos nossos países de origem e destino. Estamos aqui e lá, diferentemente de gerações passadas, que deixaram as suas casas para nunca retornar.

Hoje, a tecnologia, a economia, a demografia, a política e os fatores culturais têm acelerado de forma crescente a imigração transnacional. Em qualquer momento, estamos firmemente assentados num lugar particular – Boston, por exemplo –, mas nossas vidas diárias estão vinculadas a dezenas de milhares de não imigrantes que, de uma forma ou de outra, estão dependentes dessas ações transnacionais, já que muitos dos imigrantes têm familiares que aguardam os recursos do estrangeiro para a subsistência.

As remessas de dinheiro são, talvez, o comportamento transnacional mais bem documentado. Claro que os imigrantes de um século atrás enviavam dinheiro para os seus dependentes. Mas o que era uma gota, hoje, é uma enxurrada grande o suficiente para revigorar a economia de toda uma nação. As perspectivas de desenvolvimento de algumas regiões, e mesmo de países, tornaram-se indissociáveis às atividades econômicas das suas respectivas diásporas.

As remessas de dinheiro são atividades regulares para muitos brasileiros vivendo no exterior. Em 2007, realizei uma pesquisa que mostrou que, dos brasileiros que remetiam dinheiro a partir de Massachusetts, 83% o faziam todos os meses – às vezes, duas vezes por mês.

No entanto, a investigação revelou que as remessas são apenas a ponta do *iceberg* transnacional. Quase dois terços dos entrevistados afirmaram que telefonavam para casa duas ou mais vezes por semana. A grande maioria assistia a programas de televisão ou de rádio transmitidos do Brasil. Quase três em cada grupo de quatro enviavam ou recebiam e-mails de amigos e familiares que ficaram no país de origem. Quase metade comprava alimentos e outros produtos brasileiros e, um em cada cinco, adquiria vídeos, DVDs e CDs de música e filmes da terra natal. Mais de um quarto dos entrevistados tinham poupanças e cerca de 7% estavam comprometidos com financiamentos imobiliários no Brasil. Um terço enviava dinheiro para a sua família, para cobrir empréstimos imobiliários e estudantis, pensões e outros investimentos.

We are experiencing times of cross-national immigration

The world is on the move. There are currently over 200 million international migrants, 50 million more than there were in 2000. However, the difference does not lie simply in numbers, but also in the fact that millions of immigrants live cross-national lives. We live, work and do business both in our countries of origin and destination. We are here, and there, unlike past generations which left their homes never to return.

Today, technology, economics, demography, politics and cultural factors have increasingly accelerated cross-national immigration. At any given moment we may be firmly settled at a specific place – Boston, for instance – but our daily lives may be linked to dozens of thousands of non-immigrants who somehow depend on these cross-national actions, as many immigrants have families whose subsistence hinge on resources sent from abroad.

Remittances might be the best documented cross-national behavior. Of course immigrants a century ago used to send money to their families. But what was then a small drop now comes in torrents, and suffices to invigorate the economy of an entire nation. Development prospects of some regions, and even countries, have become inextricably linked to the economic activities of their respective diasporas.

Remittances are a regular activity for many Brazilians living abroad. In 2007, I conducted a survey that showed that 83% of Brazilians who sent money from Massachusetts did so on a monthly basis – sometimes even twice a month.

However, the study showed that remittances are just the tip of the cross-national iceberg. Nearly two-thirds of respondents said they phoned home two or more times a week. Most watched television or radio programs broadcast from Brazil. Almost three out of four groups of four people sent or received e-mails from friends and family who had stayed in their country of origin. Almost half of the respondents used to buy food and other Brazilian products, and 20% of them acquired videos, DVDs, CDs and films from their homeland. More than a quarter of respondents had savings and about 7% were committed to real estate financing in Brazil. A third sent money to their families in order to cover real estate and student loans, pensions and other investments.

This behavior intensifies in the Brazilian immigrant business sector. Another study conducted in 2009 identified that Brazilian entrepreneurs not only send more frequent and larger remittances to

Vivimos la inmigración transnacional

El mundo está en movimiento. Existen actualmente más de 200 millones de migrantes internacionales, 50 millones más que en el año 2000. Sin embargo, la diferencia no está solamente en los números, sino también en el hecho de que millones de inmigrantes viven vidas transnacionales. Vivimos, trabajamos y hacemos negocios en nuestros países de origen y destino. Estamos aquí y allí, diferentemente de generaciones pasadas, que dejaron sus casas para nunca retornar.

Hoy, la tecnología, la economía, la demografía, la política y los hechos culturales vienen acelerando de forma creciente la inmigración transnacional. En cualquier momento, estamos firmemente asentados en un lugar particular – Boston, por ejemplo –, pero nuestras vidas diarias están vinculadas a decenas de miles de no inmigrantes que, de una forma o de otra, están dependientes de estas acciones transnacionales, ya que muchos de los inmigrantes tienen familiares que aguardan los recursos del extranjero para la subsistencia.

Las remesas de dinero son, tal vez, el comportamiento transnacional mejor documentado. Claro que los inmigrantes de un siglo atrás enviaban dinero a sus dependientes. Pero lo que era una gota, hoy es una inundación grande lo suficiente para revigorar la economía de toda una nación. Las perspectivas de desarrollo de algunas regiones, e incluso países, se volvieron indisolubles a las actividades económicas de sus respectivas diásporas.

Las remesas de dinero son actividades regulares para muchos brasileños viviendo en el exterior. En 2007, realicé una encuesta que mostró que, de los brasileños que remitían dinero a partir de Massachusetts, el 83% lo hacía todos los meses – a veces, dos veces al mes.

Sin embargo, la investigación reveló que las remesas son solamente la punta del iceberg transnacional. Casi dos tercios de los entrevistados afirmaron que telefoneaban a casa dos o más veces por semana. La gran mayoría veía programas de televisión o de radio transmitidos desde Brasil. Casi tres en cada grupo de cuatro enviaban o recibían correos electrónicos de amigos y de familiares que permanecieron en el país de origen. Casi la mitad compraba alimentos y otros productos brasileños y, uno en cada cinco, adquiría videos, DVDs y CDs de música y películas de su tierra natal. Más de un cuarto de los entrevistados tenían ahorros y cerca del 7% estaba comprometido con financiaciones inmobiliarias en Brasil. Un tercio enviaba dinero a su familia, para cubrir préstamos inmobiliarios y estudiantiles, pensiones y otras inversiones.

Este comportamiento se intensifica en el sector empresarial inmigrante brasileño. En otra investigación, realizada en 2009, detectamos que los empresarios brasileños no solamente remiten al país recursos con

Esse comportamento se intensifica no setor empresarial imigrante brasileiro. Numa outra pesquisa, realizada em 2009, detectamos que os empresários brasileiros não somente remetem ao país recursos com mais frequência e em maior volume, mas que um número crescente deles aposta em microempresas (além do setor imobiliário), tanto em Massachusetts quanto no Brasil. Esse comportamento é, para os emigrantes, uma forma de diversificar os investimentos, capitalizar as experiências adquiridas e, claro, realizar o sonho tão esperado da volta. É assim que o “fazer a América” se pretende refazer no Brasil.

Mas nem tudo são flores. A inserção precária no mercado norte-americano, a submissão ao “agenciamento” que, não raramente, gera exploração e dependência, as várias e longas jornadas diárias de trabalho, os esquemas fraudulentos que lhes roubam as poupanças e, principalmente, a invisibilidade causada pela situação irregular são alguns dos principais dilemas do imigrante contemporâneo.

O esperado sonho de retorno ao país de origem esbarra na complexidade da volta e, em grande parte, não se realiza. Os imigrantes têm problemas com a readaptação, pois o que deixaram para trás não mais existe depois de um longo período de ausência. Eles encontram dificuldades em entender a realidade econômica das localidades de retorno, seus mercados e as necessidades gerenciais de seus negócios, o que muitas vezes leva à perda das poupanças, ao endividamento e ao desemprego, forçando novos ciclos migratórios cada vez mais fragilizados.

É nesse contexto que se desenvolveu o “Programa Remessas e Capacitação para Emigrantes Brasileiros e seus Beneficiários no Brasil”. Idealizado de forma a prover conhecimento aos imigrantes brasileiros oriundos da região de Governador Valadares (Minas Gerais/Brasil) vivendo na cidade de Boston (Massachusetts/EUA) e a seus beneficiários, habitantes do município mineiro e entorno, possibilitou a capacitação e a orientação empresarial, buscando reduzir os riscos de seus investimentos, maximizar as oportunidades, fortalecer as famílias e as economias locais.

Fruto da parceria entre o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais, a Caixa Econômica Federal e o Banco Interamericano de Desenvolvimento, o Programa Remessas, após oito anos de atuação, tem balanço bastante positivo. Quase a totalidade dos participantes (97,4%) demonstrou satisfação com as consultorias do Sebrae Minas e mais da metade apontou o uso das ferramentas de gestão aprendidas nos seus negócios.

No entanto, a mudança de atitude na avaliação das oportunidades de investimento, tanto na região de Boston quanto na de Governador Valadares, tem significado maior, transformando o “aqui” e “lá” em oportunidades mais seguras de negócios e em uma maior capacidade de realização dos sonhos desses brasileiros itinerantes.

ALVARO LIMA
Diretor do Departamento de Pesquisa
da Prefeitura de Boston

the country, but also an increasing number of them invested in small businesses (in addition to real estate) both in Massachusetts and in Brazil. These migrants have adopted this behavior in an attempt to diversify investments, capitalize experiences and, of course, make the dream of returning home come true. This is how they intend to replicate the idea of “taking over America” back in Brazil.

But it is not all perfect. Precarious insertion into the American market, submission to “agents” which often leads to exploitation and dependency, as well as to several long working hours every day, fraudulent scams that steal their savings and, mainly, invisibility resulting from illegality are some of the main dilemmas faced by contemporary immigrants.

The dream of returning to their homeland is confronted by the complexity of this return, which often does not happen. Immigrants have trouble readapting, since what they had once left behind no longer exists after a long absence. It is hard for them to understand the economic reality of surrounding areas, their markets, as well as managerial needs their businesses might have. This often leads to loss of savings, indebtedness and unemployment, forcing new migratory cycles, which become increasingly fragile.

This is the context in which the “Remittance and Training Program for Brazilian Migrants and their Beneficiaries in Brazil”. The purpose of the program was to provide knowledge to Brazilian immigrants from the Governador Valadares (Minas Gerais/Brazil) region who were living in Boston (Massachusetts/EUA), as well as to their beneficiaries living in Governador Valadares and vicinity. The program promoted business training and guidance, reducing investment risk, maximizing opportunities, strengthening families and local economies.

Resulting from a partnership between the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae), Caixa Econômica Federal and the Inter-American Development Bank, after eight years in activity, the Remittance Program has quite a positive result. Nearly all participants (97.4%) were satisfied with the consultancy services provided by Sebrae Minas and over half of the participants declared to be using managerial tools learned in their businesses.

However, a shift in attitude when it comes to assessing investment opportunities both in Boston and in Governador Valadares has an even greater meaning, transforming “here” and “there” into safer business opportunities and making it more likely for these itinerant Brazilians to make their dreams come true.

ALVARO LIMA
Diretor of Research
Boston Redevelopment Authority

más frecuencia y en mayor volumen, pero que un número creciente de ellos apuesta en microempresas (además del sector inmobiliario), tanto en Massachusetts como en Brasil. Este comportamiento es, para los emigrantes, una forma de diversificar las inversiones, capitalizar las experiencias adquiridas y, claro, realizar el sueño tan esperado del regreso. Es así que el “hacer la América” se pretende rehacer en Brasil.

Pero la vida no es un mar de rosas. La inserción precaria en el mercado americano, la sumisión a la “negociación” que, no raramente, genera explotación y dependencia, las varias y largas jornadas diarias de trabajo, los esquemas fraudulentos que les roban los ahorros y, principalmente, la invisibilidad causada por la situación irregular son algunos de los principales dilemas del inmigrante contemporáneo.

El esperado sueño de retorno al país de origen se enfrenta a la complejidad del regreso y, en gran parte, no se realiza. Los inmigrantes tienen problemas con la readaptación, pues lo que dejaron atrás no existe más después de un largo período de ausencia. Ellos encuentran dificultades en entender la realidad económica de las localidades de retorno, sus mercados y las necesidades administrativas de sus negocios, lo que muchas veces lleva a la pérdida de los ahorros, al endeudamiento y al desempleo, forzando nuevos ciclos migratorios cada vez más fragilizados.

Es en este contexto que se desarrolló el “Programa Remesas y Capacitación para Emigrantes Brasileños y sus Beneficiarios en Brasil”. Idealizado de forma a proveer de conocimiento los inmigrantes brasileños oriundos de la región de Governador Valadares (Minas Gerais/Brazil) viviendo en la ciudad de Boston (Massachusetts/EUA) y sus beneficiarios, habitantes del municipio mineiro y entorno, posibilitó la capacitación y orientación empresarial, buscando reducir los riesgos de sus inversiones, maximizar las oportunidades, fortalecer las familias y las economías locales.

Fruto de la alianza entre el Servicio de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas de Minas Gerais, la Caixa Econômica Federal y el Banco Interamericano de Desarrollo, el Programa Remesas, después de ocho años de actuación, tiene un balance bastante positivo. Presentó casi la totalidad de los participantes (97,4%) demostrando satisfacción con las consultorías del Sebrae Minas y más de la mitad señalando el uso de las herramientas de gestión aprendidas en sus negocios.

Sin embargo, el cambio de actitud en la evaluación de las oportunidades de inversión, tanto en la región de Boston como en la Governador Valadares, tiene significado mayor, transformando el “aquí” y el “allá” en oportunidades más seguras de negocios y en una mayor capacidad de realización de los sueños de estos brasileños itinerantes.

ALVARO LIMA
Director del Departamento de Investigación
de la Alcaldía de Boston

Ponto de partida

Starting point

Punto de partida

Valendo a pena

Estimativas do Ministério das Relações Exteriores indicam cerca de 2,5 milhões de brasileiros vivendo no exterior, em 2012. Os números, como o próprio órgão reconhece, não traduzem exatamente a realidade. É fato que milhares de emigrantes vivem assombrados pela situação irregular no exterior e, com isso, negam informação sobre a própria situação. Mas também é fato que o fluxo migratório está longe de refletir apenas a movimentação de indivíduos documentados ou não. Ele embala muito especialmente sonhos, planos, desejos de vida.

Em Governador Valadares, cidade polo do Vale do Rio Doce (Minas Gerais), a decisão de emigrar começou a atingir os filhos da terra ainda na década de 1960. Levados para os Estados Unidos

pelas mãos de norte-americanos que viviam na cidade em função da exploração da mica (um conjunto de minerais), os primeiros emigrantes tanto estimularam compatriotas que a emigração se transformou num fenômeno local.

E é sobre o universo desse fenômeno migratório, que teve seu ápice na década de 1980 e, ainda hoje, se mantém e reflete imensamente nas condições socioeconômicas dos moradores de Governador Valadares e municípios vizinhos, que o “Programa Remessas e Capacitação para Emigrantes Brasileiros e seus Beneficiários no Brasil” se debruçou durante oito anos, incluindo sua fase preparatória entre 2007 e 2008, tendo suas ações finalizadas em 2014.

Governador
Valadares,
cidade polo dos
beneficiários de
remessas

*Governador
Valadares,
the main city
of remittance
beneficiaries*

*Governador
Valadares, ciudad
polo de los
beneficiarios de
remesas*



It is worth it

The Ministry of Foreign Relations estimates that about 2.5 million Brazilians were living abroad in 2012. The Ministry itself acknowledges that the figures do not translate the reality. It is a fact that thousands of emigrants are haunted by their illegal status abroad and, thus, deny to provide information in that regard. However, it is also a fact that the migratory flow is far from reflecting only the status of documented or undocumented individuals. It especially reflects dreams, plans, life desires.

In Governador Valadares, an important city in the Vale do Rio Doce region in the state of Minas Gerais, the decision to emigrate started to reach locals in the 1940s. Taken to the United States by Americans who lived in the city working in mineral exploration, the first emigrants encouraged their compatriots so much that emigration became a local phenomenon.

And taking into account this migratory phenomenon – which climaxed in the 1980s and, up to these days, is maintained and deeply reflects socioecono-

¡Valiendo la pena!

Estimativas del Ministerio de Relaciones Exteriores indican que cerca de 2,5 millones de brasileños viven en el exterior, en 2012. Las cifras, como el propio órgano reconoce, no representan exactamente la realidad. Es un hecho que miles de emigrantes viven asombrados por a situación irregular en el exterior y, así, no suministran informaciones sobre su propia situación. Pero también es un hecho que el flujo migratorio está lejos de reflejar apenas el movimiento de individuos documentados, o no. Él representa muy especialmente sueños, planes, deseos de vida.

En Governador Valadares, ciudad polo del Vale do Rio Doce (Minas Gerais), la decisión de emigrar comenzó a afectar a los hijos de la tierra ya en la década de 1940. Llevados a Estados Unidos por las manos de norteamericanos que vivían en la ciudad en la época de la explotación de mica (un conjunto de minerales), los primeros emigrantes incentivaron tanto a sus compatriotas, que la emigración se transformó en un fenómeno local.



Elos presentes

Idealizado e desenvolvido por uma forte parceria entre a Caixa Econômica Federal (Caixa), o Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa Remessas trabalhou em duas pontas: os mineiros emissores de remessas que vivem na cidade norte-americana de Boston e seu entorno, no estado de Massachusetts, e os seus beneficiários em Governador Valadares e região. Boston, claro, não foi escolhida à toa. Por lá vive uma expressiva comunidade de brasileiros e, em especial, de mineiros.

Este livro é o relato da experiência do Sebrae Minas no Programa Remessas, trazendo à luz as ações de capacitação e orientação empresarial que impactaram mais de 3,5 mil participantes. Estiveram à frente do trabalho 13 consultores contratados para a realização das ações. Ao longo da iniciativa, foram 76 cursos, 8 oficinas, 18 palestras e mais de 1,4 mil horas de consultorias.

A decisão de implementar um projeto junto aos emigrantes e seus beneficiários de remessas veio de uma constatação que explica em muito o anseio de trabalhar e poupar no exterior: no topo da lista de sonhos dos emigrantes está o item “investir em um negócio próprio”, pretensão confirmada por 62% dos entrevistados, em pesquisa realizada pelo Remessas, no início do Programa.

Os milhares de dólares enviados pelos emigrantes a seus familiares – quase sempre responsáveis pela abertura e condução de pequenas empresas nascidas do elo com o exterior – ou trazidos por eles no retorno ao Brasil podem se multiplicar ou se perder, de acordo com o nível de preparação dos envolvidos para empreender. Dependendo do lado para qual pesa essa balança, ganha-se ou perde-se em muitas direções, numa análise que extrapola as relações pessoais e familiares, atingindo a economia local.

Sonho de muitos

Os resultados do Remessas, lapidados e alcançados durante um processo repleto de desafios para as três instituições envolvidas, sempre inspiraram a fazer desta experiência um aprendizado que deve ser absorvido institucionalmente e replicado. A condição dos emigrantes brasileiros mundo afora justifica tal pretensão. Em 2012, dos cerca de 2,5 milhões de brasileiros (número estimado) vivendo no exterior, 1,1 milhão estavam nos Estados Unidos. Na Europa eram cerca de 800 mil; na América do Sul e na Ásia, 370 mil e 25 mil, respectivamente.

PROGRAMA REMESSAS

REMITTANCE PROGRAM PROGRAMA REMESAS

8

anos de trabalho

years of work

años de trabajo

CIDADES

CITIES

CIUDADES

Governador Valadares e 12 cidades do entorno
(Minas Gerais, Brasil)

Boston e entorno (Massachusetts, Estados Unidos)

Governador Valadares and 12 neighboring towns (Minas Gerais, Brazil)

Boston and neighboring towns (Massachusetts, Estados Unidos)

Governador Valadares y 12 ciudades del entorno (Minas Gerais, Brasil)

Boston y ciudades del entorno (Massachusetts, Estados Unidos)

76

cursos

courses

cursos

28

palestras

lectures

conferencias

16

oficinas

workshops

talleres

1170

horas de consultorias

thousand hours of consulting

mil horas de consultoría

mic conditions of residents of Governador Valadares and region – the “Remittance and Training Program for Brazilian Migrants and their Beneficiaries in Brazil” worked for eight years, including its preparation phase between 2007 and 2008 up to its closing actions in 2014.

Present links

Idealized and developed through a strong partnership between Caixa Econômica Federal (Caixa) and the Brazilian Micro and Small Businesses Support Service (Sebrae) and the Inter-American Development Bank (IDB), the Remittance program worked in two ends: people from Minas Gerais living in the American city of Boston, MA and vicinity who sent remittances and their beneficiaries in Governador Valadares and region. Boston, of course, was not chosen by chance. There is a significant Brazilian community in the city, and members of this community are especially from Minas Gerais.

This book reports Sebrae Minas’s experience in the Remittance Program, bringing to light business training and guidance actions which impacted over 3.5 thousand participants. Thirteen consultants led the work and were hired especially to carry out the actions. Throughout the course of the work, 76 courses were taught, in addition to 18 lectures and over 1.4 thousand hours of consulting services were rendered.

The decision to implement the project with emigrants and their remittance beneficiaries was based on a finding that explains well the desire to work and save money abroad. At the top of emigrants’ dream list is “investing in their own business”. This intention was confirmed by 62% of respondents in a study conducted by the Remittance at the beginning of the Program.

The thousands of dollars sent by emigrants to their family members - almost always responsible for opening and running the small businesses born due to the link abroad – or brought by them when they returned to Brazil could be either multiplied or lost, depending on how well-prepared those involved in the venture were. Depending on which side this balance swings to, a lot is gained or lost in many senses, considering an analysis that goes beyond personal and family relations, affecting the local economy.

A dream of many

The Remittance Program results have been reached and lapidated along a process full of challenges for the three institutions involved, and have always

Y es sobre el universo de ese fenómeno migratorio, que tuvo su punto alto en la década de 1980 y que aun hoy se mantiene y refleja inmensamente las condiciones socioeconómicas de los habitantes de Governador Valadares y municipios vecinos, que el “Programa de Remesas de Recursos y Capacitación para Emigrantes Brasileños y sus Beneficiarios en Brasil” que se volcó durante ocho años, incluyendo su etapa preparatoria entre 2007 y 2008, hasta el encerramiento de sus acciones en 2014.

Vínculos presentes

Idealizado y desarrollado por una fuerte alianza entre la Caixa Econômica Federal (Caixa), el Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa Remesas trabajó en dos extremidades: los brasileños de Minas, emisores de remesas, que viven en la ciudad norteamericana de Boston y sus alrededores, en el estado de Massachusetts, y sus beneficiarios en Governador Valadares y región. Claro que Boston no fue seleccionada al acaso. Por allí vive una expresiva comunidad de brasileños y, especialmente, de oriundos de Minas Gerais.

Este libro es el relato de la experiencia del Sebrae Minas en el Programa Remesas, trayendo a la luz las acciones de capacitación y orientación empresarial que impactaron a más de 3,5 mil participantes. Estuvieron al frente de la tarea, 13 consultores contratados para el desarrollo de las acciones. A lo largo de la iniciativa, se realizaron 76 cursos, 8 talleres, 18 conferencias y más de 1,4 mil horas de consultorías.

La decisión de implantar un proyecto junto a los emigrantes y sus beneficiarios de remesas surgió de una constatación que explica mucho el anhelo de trabajar y economizar en el exterior: en lo alto de la lista de sueños de los emigrantes se encuentra el ítem “invertir en un negocio propio”, pretensión confirmada en encuesta realizada por Remesas, al inicio del Programa, por el 62% de los encuestados.

Los miles de dólares enviados por los emigrantes para sus familiares -casi siempre responsables por abrir y conducir las pequeñas empresas nacidas del vínculo con el exterior-, o traídos por ellos en su regreso a Brasil, pueden multiplicarse o perderse, dependiendo del nivel de preparación de los involucrados para emprender. Dependiendo del lado hacia el cual tiende la balanza, se gana

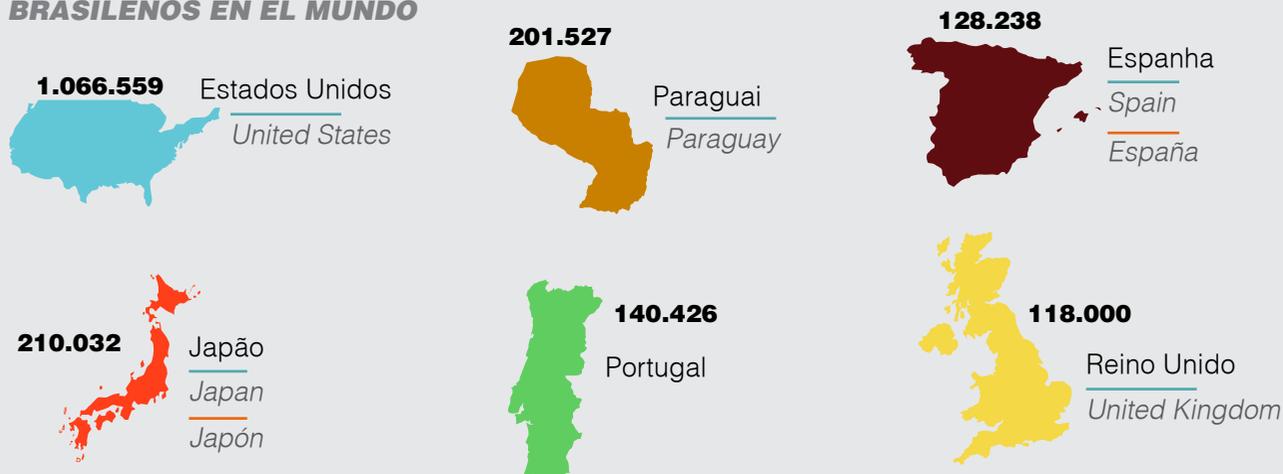
O Ministério das Relações Exteriores, por intermédio do Itamaraty, tem atuado de forma mais próxima da comunidade de imigrantes, realizando eventos de capacitação e serviços que atendem aos brasileiros. Em 2011, a convite do Itamaraty, o Sebrae Minas e a Caixa participaram da Semana do Trabalhador Brasileiro, realizada em Boston. O objetivo das duas instituições foi levar conhecimento e informação para que os imigrantes percebessem a importância do planejamento para a melhor aplicação dos recursos poupados no exterior. O Sebrae Minas também promoveu palestras sobre planejamento, empreendedorismo e educação financeira para emigrantes brasileiros em Portugal e na Suíça, a convite do Itamaraty, o que contribuiu também para a divulgação do Programa Remessas.

Com a crise financeira mundial deflagrada em 2008 nos Estados Unidos, previa-se um retorno em massa dos emigrantes para o país. Entretanto – e lembrando que as estatísticas oficiais são comprometidas pelo grande número de indocumentados brasileiros no exterior –, lideranças públicas e comunitárias parceiras do Programa Remessas nos dois países observaram que a expectativa de um retorno significativo dos emigrantes pós 2008 não se confirmou, apesar de maiores dificuldades de sobrevivência e do desemprego gerados pela situação econômica nos Estados Unidos e também na Europa.

Se, por um lado, não houve um retorno expressivo de brasileiros ao Brasil e nem a redução significativa das estimativas da emigração, por outro os municípios do Vale do Rio Doce, impactados pelas remessas do exterior, sentiram forte redução de circulação

BRASILEIROS NO MUNDO

BRAZILIANS IN THE WORLD BRASILEÑOS EN EL MUNDO



inspired us to transform that experience into learning that must be institutionally absorbed and replicated. The conditions of Brazilian immigrants worldwide justifies this intention. In 2012, out of the 2.5 million Brazilians (estimated figure) living abroad, 1.1 million were in the USA. Around 800,000 were in Europe, 370,000 in South America and 25,000 in Asia.

The Ministry of Foreign Relations is dealing with immigrant communities in a closer way, promoting training events and services for the Brazilians. In 2011 Sebrae Minas and Caixa were invited by the Ministry to participate in the Brazilian Worker Week in Boston. The goal of the two institutions was to bring knowledge and information so that the immigrants could understand the importance of planning for better investing the money they have saved abroad. Sebrae Minas, by invitation of the Ministry, also promoted talks on planning and entrepreneurship and financial education for Brazilian immigrants in Portugal and Switzerland, which also contributed for the dissemination of the Remittance Program.

With the world financial crisis that started in the United States in 2008, a mass return of immigrants was predicted for the country. However - keep in mind that the official statistics are compromised by the large number of Brazilians with no papers abroad -, public and community leaders who are partners of the Remittance Program in the two countries saw that the expectation of a significant immigrant return movement after 2008 did not happen, in spite of the higher difficulties of living and of the unemployment generated by the economic situation in the US and also in Europe.

o se pierde en muchas direcciones, en un análisis que excede las relaciones personales y familiares, alcanzando la economía local.

Sueño de muchos

Los resultados de Remesas, lapidados y alcanzados durante un proceso repleto de retos para las tres instituciones participantes, siempre nos inspiraron a hacer de esta experiencia un aprendizaje que debe ser absorbido institucionalmente y replicado. La condición de los emigrantes brasileños por todo el mundo justifica esa pretensión. En 2012, de los cerca de 2,5 millones de brasileños (cifra estimada) que vivían en el exterior, 1,1 millón se encontraba en Estados Unidos. En Europa, eran cerca de 800 mil; en América del Sur y en Asia, 370 mil y 25 mil, respectivamente.

El Ministerio de Relaciones Exteriores, por intermedio del Itamaraty, ha actuado de forma más próxima a la comunidad de inmigrantes, realizando eventos de capacitación y servicios que atienden a los brasileños. En 2011, por invitación del Itamaraty, el Sebrae Minas y Caixa participaron en la Semana del Trabajador Brasileño, realizada en Boston. El objetivo de las dos instituciones fue llevar conocimiento e información para que los inmigrantes viesen la importancia de la planificación para la mejor aplicación de los recursos ahorrados en el exterior. Sebrae Minas también realizó conferencias sobre planificación, actitud emprendedora y educación financiera para los emigrantes brasileños en Portugal y en Suiza, por invitación del Itamaraty, lo que contribuyó también para la promoción del Programa Remesas.

Con la crisis financiera mundial que se desató en 2008, en Estados Unidos, se preveía un regreso en masa de los emigrantes al país. Sin embargo -y recordando que las estadísticas oficiales se ven comprometidas por el gran número de indocumentados brasileños en el exterior-, líderes públicos y comunitarios aliados al Programa Remesas en ambos países observaron que la expectativa de un regreso significativo de los emigrantes posterior a 2008 no se confirmó, a pesar de las dificultades de supervivencia más grandes y del desempleo generados por la situación en Estados Unidos y en Europa.

Si, por un lado, no ocurrió el regreso expresivo de brasileños al país, ni la reducción significativa de las estimativas de la emigración, por otro lado, los municipios del Vale do Rio Doce, impactados por las remesas llegadas del exterior, sintieron la fuerte

95.160



Alemanha
Germany
Alemania

44.622



França
France
La Francia

67.000



Itália
Italy
Italia

44.622



Suíça
Switzerland
Suiza

Fonte: Ministério das Relações Exteriores (2012)

de dinheiro no mercado local, como identificaram lideranças empresariais. Pesquisa do Programa Remessas revelou que, depois de 2008, as remessas enviadas ao país não têm o mesmo poder de compra. Antes, cerca de 60% do total do dinheiro transferido pelos emigrantes brasileiros eram utilizados para custear despesas da família, mas nos dias de hoje esse percentual é bem maior.

Retorno

Um outro problema vivido entre aqueles que se aventuraram no estrangeiro em busca de melhores condições de vida é a reemigração. Quando chegam de volta, muitos têm dificuldade de se readaptar ao local, aos costumes, à família que, não raramente, vive uma fase muito diferente de quando o emigrante partiu. Essa dificuldade é, em muitos casos, agravada pela decepção com o resultado dos investimentos feitos no próprio país, entre os quais empreendimentos que não geram os lucros esperados. A solução encontrada pelo empreendedor é, então, reemigrar.

Esse movimento de reemigração é percebido em populações de muitos países. A frustração em relação à situação financeira, social ou familiar desses cidadãos do mundo estimula a alternativa. Se a estadia do emigrante no país de destino tiver sido de forma documentada (cumprimento das normas legais de permanência do país), o retorno poderá acontecer de maneira tranquila. Porém, ser indocumentado, ou até mesmo ter sido deportado, não é raridade entre emigrantes, como sabemos, e a impossibilidade de retornar pelas vias legais os expõe a riscos constantes.

Receios

Durante o Programa Remessas, não foi possível identificar, de forma absoluta, os números sobre o percentual de brasileiros indocumentados que residem nos Estados Unidos, mas os relatos nas comunidades de brasileiros deixam claro que esse índice é elevado. Tanto que muitos emigrantes “fogem” de situações ou organismos oficiais, até por desconhecerem seus direitos. Em determinado momento, esse foi um dos desafios enfrentados pelo Remessas no exterior e também em Governador Valadares e cidades vizinhas, onde familiares muitas vezes negavam dados ou qualquer aproximação, em virtude do medo de revelarem a situação do parente no exterior.

Ainda assim, com o Remessas foi possível constatar uma reconfiguração de destino para a emigração mineira. Os Estados Unidos continuam na

AS CIDADES DO REMESSAS

THE CITIES OF THE REMITTANCE PROGRAM LAS CIUDADES DEL REMESAS

CONSELHEIRO PENA

GOVERNADOR VALADARES



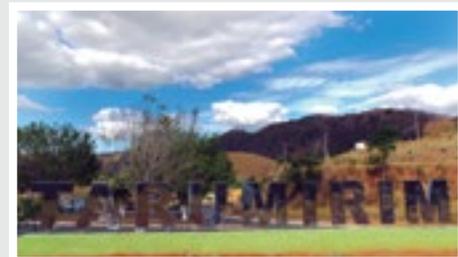
ITABIRINHA



MANTENA

AIMORÉS

TARUMIRIM



NOVA MÓDICA

ENGENHEIRO CALDAS

If, on the one hand, there was not an expressive return of Brazilians back to Brazil, or a significant reduction in the immigration estimates, on the other hand the municipalities of the Rio Doce Valley that were impacted by the cash remittals from abroad felt a large cash flow reduction in the local market, as has been pointed out by business leaders. A survey by the Remittance program showed that remittals sent to Brazil after 2008 no longer had the same purchasing power. Before, about 60% of the total of the money wired by Brazilian immigrants was used to pay for family expenses, but today that percentage is much lower.

Return

Another problem lived by those who ventured abroad searching for better life conditions is remigration. Upon returning, many found it difficult to readapt to the location, to the habits and to the family who not rarely is now going through a totally different phase than when the immigrant left. This difficulty is often made worse by the deception with the results of the investments made in one's own country, especially in the case of unprofitable businesses. The solution found by the entrepreneur is, then, to migrate once again.

This remigration movement is noticed in populations in many countries. The frustration about the financial, social or family situation of these world citizens stimulates this alternative. If the immigrant's stay in the destination country is documented (by having fulfilled the legal norms for staying in that country), the return may happen in a hassle-free way. However, being illegal, or even having been deported, is not a rare condition among immigrants, as we know, and the impossibility to return by legal means exposes them to constant risks.

Fears

During the Remittance Program it was not possible to verify in an absolute way the figures on the percentage of non-documented Brazilians living in the United States, but reports from these Brazilian communities make it clear that these figures are high. For this reason, immigrants usually "run away" from official situations or agencies because they do not know their rights. At certain points this was one of the challenges faced by the Remittance Program, both abroad and in Governador Valadares and neighboring towns, where families would many times deny giving data or any other information due to the fear of revealing their relative's situation abroad.

reducción de circulación de dinero en el mercado local, como lo señalan líderes empresariales. Estudio realizado por el Programa Remesas, reveló que, después de 2008, las remesas enviadas a Brasil no tienen el mismo poder de adquisición. Antes, cerca del 60% de total del dinero transferido por los emigrantes brasileños era utilizado para pagar gastos de la familia, pero actualmente ese porcentaje es bastante inferior.

Regreso

Otro problema vivido entre aquellos que se aventuraron en el exterior en búsqueda de mejores condiciones de vida es la remigración. Cuando regresan, muchos tienen dificultad para readaptarse al lugar, a las costumbres, a la familia que, no pocas veces, vive un momento muy diferente del que vivía cuando el emigrante partió. Esa dificultad es, en muchos casos, agravada por la decepción con el resultado de las inversiones realizadas en el propio país, entre las cuales los emprendimientos que no generan ganancias. Así, la solución encontrada por el emprendedor es remigrar.

Ese movimiento de remigración se nota en las poblaciones de varios países. La frustración con relación a la situación financiera, social o familiar de esos ciudadanos del mundo incentiva esa opción. Si la estancia del emigrante en el país de destino se ha dado de forma documentada (cumpliendo con las normas legales de permanencia en el país), el regreso ocurrirá de forma tranquila. Pero, estar en la situación de indocumentado o de haber sido deportado, no es una rareza entre emigrantes -como se sabe- y la imposibilidad de regresar por los caminos legales los expone a riesgos permanentes.

Recelos

Durante el Programa Remesas no fue posible identificar, de forma cabal, las cifras sobre el porcentaje de brasileños indocumentados que viven en Estados Unidos, pero los relatos en las comunidades de brasileños dejan claro que ese índice es elevado. Tanto, que muchos emigrantes "huyen" de situaciones u organismos oficiales, incluso porque no conocen sus derechos. En determinado momento, ese fue uno de los retos enfrentados por Remesas en el exterior y en Governador Valadares y ciudades vecinas, donde frecuentemente familiares se negaban a dar informaciones o evitaban la aproximación por temor a revelar la situación del familiar en el exterior.

liderança. Entretanto, países da Europa, como Portugal, Espanha e Itália, surgiam como novos rumos, até os impactos da crise financeira mundial de 2008 chegarem também a eles, resultando em altos índices de desemprego.

Exigência

O cenário mundial só reafirma a necessidade de futuros empresários, ou empresários estabelecidos, se capacitarem com regularidade. A missão do Sebrae Minas – promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo para fortalecer a economia nacional – norteou todas as ações desenvolvidas pela instituição no Remessas. Os resultados positivos foram apurados na pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores”, realizada em dois momentos, ouvindo os participantes das ações do Sebrae Minas em Governador Valadares e cidades vizinhas.

A pesquisa apurou que o Remessas atingiu seus objetivos e alcançou elevado grau de satisfação (89,9%) e de aplicação do conteúdo (92,1%) dos cursos e consultorias desenvolvido junto ao público-alvo. A área de gestão mais demandada durante as consultorias foi a financeira. A pesquisa de 2012 demonstrou que, com a contribuição das orientações do Sebrae Minas, mais de 70% das empresas separaram as finanças do negócio das finanças da família, certamente um dos maiores desafios entre os pequenos empreendedores. Em 2014, 84,2% dos que receberam as consultorias responderam que o maior impacto foi a correta avaliação das necessidades financeiras do negócio.

Os ganhos do Remessas foram além. Com a força de parcerias construídas nas localidades e do transbordamento das ações, foi possível comemorar, em várias cidades atendidas pelo Programa, a aprovação da Lei Geral Municipal – regulamentação, no nível municipal, da Lei Complementar Federal 123, de 14 de dezembro de 2006. Também conhecida como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a legislação foi instituída para regulamentar o disposto na Constituição, que prevê um tratamento diferenciado e simplificado para o setor, favorecendo, por exemplo, as compras envolvendo as micro e pequenas empresas.

AS CIDADES DO REMESSAS

THE CITIES OF THE REMITTANCE PROGRAM LAS CIUDADES DEL REMESAS

CAPITÃO ANDRADE



ITANHOMI

FENANDES TOURINHO



VIRGINÓPOLIS

PESCADOR

BOSTON



Yet, with the Remittance Program it was possible to ascertain a destination reconfiguration for the immigrants from Minas. The USA are still in the lead. However, European countries such as Portugal, Spain and Italy became new destinations, until the impacts of the 2008 crisis reached them and caused high unemployment rates.

Demand

The world scenario would only reaffirm the need for future or established businesspeople to acquire new knowledge regularly. The mission of Sebrae Minas - to promote competitiveness and sustainable development of small businesses and to foster entrepreneurship in order to strengthen the Brazilian economy - has guided all of the actions performed by the institution in the Remittance Program. The positive results were collected in a survey called "The validity of the Remittance Program by means of the perception of entrepreneur immigrants". The survey was carried out at two distinct moments and interviewed participants in the Sebrae Minas actions in Governador Valadares and neighboring towns.

The survey found that the program had reached its goals, with a high degree of satisfaction (89.9 %) and application of the content (92.1%) from the courses and consultancy sessions developed for the target audience. The most sought after management area during the consultancy sessions was finances. The 2012 survey showed that with the contribution of the Sebrae Minas guidance over 70% of the businesses were able to separate business finances from the family finances, which is certainly one of the biggest challenges among small entrepreneurs. In 2014, 84.2% of those who received consultancy said that the largest impact was a correct evaluation of their business needs.

The Remittance Program gains went even beyond that. With the strength of partnerships built at the locations and the overflow of actions, it was possible to celebrate the approval, in many cities, of the General Municipal Law - the city level regulation of Federal Complementary Law 123 of December 14, 2006. Also known as the National Statute for Micro and Small Businesses, this legislation was created to regulate what the Brazilian Constitution states about differentiated and simplified treatment for this sector. For example, purchasing is made easier for micro and small businesses.

Aun así, con Remesas fue posible constatar una reorganización de destino para la emigración de la población de Minas Gerais. Estados Unidos permanecen en el liderazgo. Pero países de Europa, como Portugal, España e Italia, surgieron como nuevos destino, hasta que los impactos de la crisis financiera mundial de 2008 llegaron a ellos, resultando en elevados índices de desempleo.

Exigencia

El escenario mundial apenas reafirma la necesidad de que los futuros empresarios o los empresarios establecidos se capaciten regularmente. La misión de Sebrae Minas -promover la competitividad y el desarrollo sostenible de los pequeños negocios y fomentar la actitud emprendedora para fortalecer la economía nacional- orientó todas las acciones desarrolladas por la institución en Remesas. Los resultados positivos fueron determinados en la encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores", realizada en dos momentos, oyendo los participantes de las acciones de Sebrae Minas en Governador Valadares y ciudades vecinas.

El estudio determinó que Remesas alcanzó sus objetivos y un elevado nivel de satisfacción (89,9%) y de aplicación del contenido (92,1%) de los cursos y consultorías desarrollados junto al público objetivo. El área de gestión más demandada durante las consultorías fue la financiera. El estudio de 2012 demostró que, con el aporte de las orientaciones de Sebrae Minas, más del 70% de las empresas separaron las finanzas del negocio de las finanzas de la familia, seguramente un de los retos más grandes entre los pequeños emprendedores. En 2014, el 84,2% de las personas que recibieron las consultorías respondieron que el impacto más importante fue la correcta evaluación de las necesidades del negocio.

Las ganancias de Remesas fueron más allá. Con la fuerza de las alianzas construidas en las localidades y de la ampliación de las acciones, fue posible celebrar en varias ciudades atendidas por el Programa- la aprobación de la Ley General Municipal, reglamentación en la esfera municipal, de la Ley Complementar Federal 123, del 14 de diciembre de 2006. También se conoce como Estatuto Nacional de la Microempresa y de la Empresa de Pequeño Porte, la legislación fue instruida para reglamentar lo que dispone la Constitución -que prevé un tratamiento diferente y simplificado para el sector, lo que favorece, por ejemplo, la compras que involucran a las micro y pequeñas empresas.

Reconhecimento

O analista do Sebrae Minas em Governador Valadares, Alex Amaro Pena, destaca um outro reflexo muito importante do Remessas: “As ações abriram as portas para o Sebrae Minas em cidades que ainda não haviam recebido nosso atendimento”. Houve uma aproximação da instituição com as lideranças privadas e públicas, favorecendo o ambiente para atuações em prol dos pequenos negócios.

Além disso, o Remessas deu ao Sebrae Minas o reconhecimento nacional e internacional como a entidade brasileira que detém conhecimento e prática para orientar empresas oriundas de remessas, beneficiários e emigrantes retornados. A atuação e os resultados do Remessas além de suas próprias fronteiras iniciais foram reconhecidos por instituições como a Organização Internacional de Migrações (OIM) e a Fundação Internacional para Ibero-América e Políticas Públicas (FIIAPP), ligada à União Europeia e sediada em Madri (Espanha). A aproximação com essas entidades ocasionou, inclusive, demandas no Brasil e gerou novas oportunidades de parceria para outras unidades do Sistema Sebrae.

Após encontro com representantes da OIM em Lisboa, por exemplo, estabeleceu-se parceria para atender a três brasileiros que retornaram para Minas Gerais, em 2012. O Sebrae Minas recebeu da entidade a informação sobre cada um deles e, por meio das unidades em Ipatinga, Teófilo Otoni e Belo Horizonte, eles foram contatados para orientação ao empreenderem. A FIIAPP proporcionou acesso a projetos sobre migração e desenvolvimento na América Latina e até abriu possibilidades para a criação de parceria para o Projeto Andorinhas (Sebrae-GO).

Em cada palestra, workshop ou reunião realizados fora do país, mais do que falar sobre os temas pertinentes ao Remessas, o Sebrae Minas buscou uma integração com os imigrantes e parceiros, entendendo mais suas necessidades para fortalecer o Programa. O objetivo, em cada apresentação, foi compartilhar um pouco do aprendizado gerado pelo Remessas e suas experiências. Por isso, em todos os eventos, reforçava-se a importância do planejamento e da boa gestão das finanças, seja para empreender, seja para a vida pessoal.

Acknowledgment

Alex Amaro Pena, a Sebrae Minas analyst in Governador Valadares, points out another very important aspect of the Remittance Program: "These actions opened doors for Sebrae Minas in cities which had not yet received our services". There was an approximation of Sebrae Minas with public and private leaderships, which favored an environment for actions toward small businesses.

In addition, the Remittance Program gave Sebrae Minas national and international recognition as the Brazilian agency which holds the most comprehensive knowledge and practice to provide guidance for businesses on remittance practices, beneficiaries and returned immigrants. The action and the results of the Remittance Program, going way beyond its initial limits, were recognized by institutions such as the International Organization for Migration (IOM) and the International Foundation for Ibero American and Public Policies (FIIAPP) with connections with the European Union and with headquarters in Madrid, Spain. The approximation with these agencies has even raised more demands in Brazil and generated partnership opportunities for other Sebrae system units.

After a meeting with OIM representatives in Lisbon, for example, a partnership was established to service three Brazilians who returned to Minas Gerais in 2012. Sebrae Minas received information from that agency on each of them, and they were contacted by the Ipatinga, Teófilo Otoni and Belo Horizonte agencies for guidance in doing business. FIIAPP allowed for access to projects on immigration and development in Latin America and even created the possibility for the establishment of a partnership for the Andorinhas Project (Sebrae GO).

At each lecture, workshop or meeting carried out abroad, Sebrae Minas made a point of more than just talking about themes related to the Remittance Program. It sought integration with the immigrants and partners in order to gain deeper understanding of their needs so as to strengthen the program. The goal of each presentation was to share some of the learning opportunities generated by the Remittance Program and its experiences. For this reason, at all events, the importance of good financial planning and management was reinforced, both for the business and for personal life.

Reconocimiento

El analista de Sebrae Minas en Governador Valadares, Alex Amaro Pena, señala otro efecto muy importante de Remesas: "Las acciones abrieron puertas para Sebrae Minas en ciudades que aún no habían recibido nuestra atención". Hubo una aproximación de Sebrae Minas con los líderes privados y públicos, lo que favoreció el ambiente para actuaciones en beneficio de los pequeños negocios.

Además, Remesas le proporcionó a Sebrae Minas el reconocimiento nacional e internacional como la institución brasileña que detiene conocimiento y práctica para orientar empresas originales de remesas, beneficiarios y emigrantes regresados. La actuación y los resultados de Remesas más allá de sus propias fronteras iniciales fueron reconocidas por instituciones como la Organización Internacional de Migraciones (OIM) y la Fundación Internacional para Iberoamérica y Políticas Públicas (FIIAPP), vinculada a la Unión Europea y con sede en Madrid, España. La aproximación a esas instituciones incluso generó demandas en Brasil, y nuevas oportunidades de alianzas surgieron para otras unidades del Sistema Sebrae.

Después del encuentro con representantes de la OIM en Lisboa, por ejemplo, se estableció una alianza para atender a tres brasileños que regresaron a Minas Gerais en 2012. Sebrae Minas recibió de la institución las informaciones sobre cada uno de ellos, y por medio de las unidades en Ipatinga, Teófilo Otoni y Belo Horizonte, se entró en contacto con ellos para darles orientaciones al momento de emprender. FIIAPP proporcionó acceso a proyectos sobre migración y desarrollo en América Latina, incluso abrió posibilidades para la creación de alianzas para el Proyecto Andorinhas (Sebrae GO).

En cada conferencia, workshop o reunión realizados fuera del país, más que hablar sobre los temas relativos a Remesas, Sebrae Minas buscó una integración con los inmigrantes y aliados, entendiendo más sus necesidades para fortalecer el Programa. El objetivo, en cada presentación, fue compartir un poco el aprendizaje generado por Remesas y sus experiencias. Por eso, en todos los eventos, se fortalecía la importancia de la planificación y de la buena administración de las finanzas, sea para emprender, sea para la vida personal,

Conhecendo o Programa Remessas

Learning about the Remittance Program

Conociendo el Programa Remesas

Entre Extremos

Buscar condições para uma vida melhor é desafio e objetivo de muitas espécies, em especial a humana. Desde as civilizações mais primitivas, as formas de atingir esse propósito foram se modificando. Foram também levando diversas comunidades a se deslocarem para regiões diferentes daquelas onde formaram suas famílias, movidas pela crença de que, no outro destino, seria possível encontrar prosperidade e segurança.

Movimentos assim têm sido comuns em Minas Gerais desde o início da segunda metade do século 20, sobretudo no Vale do Rio Doce, no Leste do estado. De Governador Valadares, expressivo centro urbano e econômico, saíram os primeiros mineiros emigrantes para os Estados Unidos da América (EUA), por volta dos anos de 1960. “Fazer a América” – expressão comum naquela época, e nem tão incomum nos dias atuais – tornou-se para muitos cidadãos valada-

renses um objetivo de vida e uma importante alternativa na conquista de maior remuneração e, consequentemente, qualidade de vida.

A caminho do Eldorado

Entre milhares de moradores de Governador Valadares – e outros tantos oriundos das cidades do entorno –, um desejo coletivo se transformou num expressivo fenômeno migratório. Pelo menos dois caminhos ajudam a desvendar a motivação dessa população ao apostar no “Eldorado” americano. Por um lado, estudos e pesquisas buscam entender tal motivação com dados socioeconômicos e culturais; por outro, histórias de famílias, contadas de geração em geração, mostram como os emigrantes viveram na pele essa saga. Nesse sentido, o “Programa Remessas

Governador Valadares
vivencia o fenômeno
migratório desde a
década de 1960

*Governador Valadares
has experienced
the migratory
phenomenon since
the 1960s*

*Governador Valadares
vive el fenómeno
migratorio desde la
década de 1960*



Between extremes

Searching for better life conditions is a challenge and a goal of many species, including humans. Ever since the most primitive civilizations, the ways to achieve this purpose have changed. They have also led several communities to move to different regions than those where they had established their families, guided by the belief that it would be possible to find prosperity and safety at their destination.

Such movements have been common in Minas Gerais since the beginning of the second half of the 20th century, especially in the Rio Doce Valley in the east of the state. From Governador Valadares, an expressive urban and economic center, the first emigrants left for the United States of America around the 1960s. "To make America" was a common expression at that time, and not so uncommon nowadays. It has become a life objective and an important alternative for better pay and consequently better quality of life for many Valadares citizens.

On the way to the Eldorado

Among thousands of inhabitants of Governador Valadares - and so many others from neighboring towns - a collective desire has become an expressive migration phenomenon. At least two things helped unveiling the motivation of this population to wager on the American "Eldorado". On the one hand, studies and surveys seek to understand such motivation with social, economic and cultural data; on the other hand, family histories passed on from generation to generation show how the emigrants lived through this saga. In this sense, the "Remittance and Training program for Brazilian Migrants and their Beneficiaries in Brazil" - the object of this book - is also a contribution for understanding the local reality and, especially, a proposal for a positive intervention in that scenario. The Remittance Program started with a partnership between the Caixa Econômica Federal, the Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Minas) and the Inter-American Development Bank (BID).

With the dissemination of information and knowledge, the purpose of Remittance was to allow for better conditions for the success

Entre extremos

Buscar condiciones para una vida mejor es desafío y objetivo de muchas especies, en especial la humana. Desde las civilizaciones más primitivas, las formas de alcanzar este propósito se fueron modificando. Se fueron llevando también diversas comunidades a desplazarse para regiones diferentes de aquellas donde formaron sus familias, movidas por la creencia de que, en otro destino, sería posible encontrar prosperidad y seguridad.

Movimientos así son comunes en Minas Gerais desde el inicio de la segunda mitad del siglo XX, sobre todo en el Vale do Rio Doce, en el Este del estado. De Governador Valadares, expresivo centro urbano y económico, salieron los primeros mineiros emigrantes hacia los Estados Unidos de América (EE.UU.), alrededor de los años de 1960. "Hacer la América" -expresión común en aquella época, y no tan incomún en los días actuales- se volvió para muchos ciudadanos valadarenses un objetivo de vida y una importante alternativa en la conquista de más lata remuneración y, consecuentemente, calidad de vida.

A camino de El Dorado

Entre miles de moradores de Governador Valadares -y otros tantos provenientes de las ciudades del entorno-, un deseo colectivo se transformó en un expresivo fenómeno migratorio. Por lo menos dos caminos ayudan a desvendar la motivación de esa población al apostar en el "El Dorado" americano. Por un lado, estudios e investigaciones buscan entender tal motivación con datos socioeconómicos y culturales; por otro, historias de familias, contadas de generación en generación, muestran cómo los emigrantes vivieron en la piel esa saga. En ese sentido, el "Programa Remesas y Capacitación para Emigrantes Brasileños y sus Beneficiarios en Brasil" -objeto de este libro- es también una contribución para la comprensión de la realidad local y, muy especialmente, una propuesta de intervención positiva en ese escenario. El Programa Remesas se inició con la alianza entre la Caixa Econômica Federal (Caixa), el Servicio de Apoio a la Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae Minas) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Con la diseminación de información y de conocimiento, el propósito del Remesas fue el de proporcionar mejores condiciones para el éxito de los emprendimientos de emigrantes y de beneficiarios de remesas del exterior, además de la organización de las finanzas de las familias involucradas.

Planeado entre 2006 y 2008, el Programa Remesas se dedicó, a lo largo de los cinco años de ejecución (2009 a 2014) a actividades de capacitación empresarial y de educación financiera de un público carente de ese tipo de información, y que se en-





e Capacitação para Emigrantes Brasileiros e seus Beneficiários no Brasil” – objeto deste livro – é também uma contribuição para a compreensão da realidade local e, muito especialmente, uma proposta de intervenção positiva nesse cenário. O Programa Remessas iniciou-se com a parceria entre a Caixa Econômica Federal (Caixa), o Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (Sebrae Minas e Nacional) e o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID).

Com a disseminação de informação e de conhecimento, o propósito do Remessas foi o de proporcionar melhores condições para o sucesso dos empreendimentos de emigrantes e de beneficiários de remessas do exterior, além da organização das finanças das famílias envolvidas.

Planejado entre 2006 e 2008, o Programa Remessas se dedicou, ao longo dos cinco anos de execução (2009 a 2014), a atividades de capacitação empresarial e de educação financeira de um público carente desse tipo de informação, que se encontrava em Governador Valadares (e cidades do entorno) e em Boston, no estado norte-americano de Massachusetts. Foram 119 empresas atendidas em consultorias, quase quatro mil atendimentos em ações de capacitação empresarial presencial e mais de 43 mil participantes em cursos a distância. Os resultados dessa intervenção em parceria demonstram a importância do Remessas na história de vida dos participantes e, sobretudo, o ganho socioeconômico no ambiente de atuação do Programa.

No rastro da mica

São muitos e complexos os motivos que justificam a decisão de emigrar, indo além do simples objetivo financeiro. Porém, é possível constatar que grande parte dos emigrantes empreendedores, naquela época, mudou-se para a “terra do Tio Sam” com o intuito de poupar o suficiente para abrir a própria empresa e conquistar a independência financeira.

Pesquisas coordenadas pela professora Sueli Siqueira, da Universidade do Vale do Rio Doce (Univale), apontam a exploração da mica – grupo de minerais abundante na região –, na década de 1940, como um dos fatores para o início da formação da cultura migratória dos valadarenses. Importante para diferentes segmentos industriais, a mica atraía empresas norte-americanas de exploração e beneficiamento.

O pouso dos americanos em terras mineiras movimentou Governador Valadares e deu dinamismo à economia local. Empregos foram gerados, contribuindo para o aumento da renda de muitos. Aos poucos, tornava-se comum a convivência com os gringos e com a moeda norte-americana. Pagamentos, e mesmo gorjetas, eram feitos em dólar, valorizado frente à moeda brasileira.

Com “um dinheiro” tão valioso, com elevado poder de compra para os valadarenses, tinha-se a ideia de fartura, de que os Estados Unidos eram um país próspero, onde o trabalho proporcionaria um ganho financeiro bem acima do que se conhecia no Brasil.



O beneficiamento e a extração da mica na região de Governados Valadares, nos anos de 1940

Mica extraction and processing in the Governador Valadares region in the 1940s

La refinación y la extracción de la mica en la región de Governador Valadares, en los años de 1940

of business undertakings by migrants and beneficiaries of cash remittances from abroad, in addition to the organization of the finances of the involved families.

Devised between 2006 and 2009, the Remittance Program has dedicated itself along these five years (2009 to 2014) to provide entrepreneurial training and financial education activities for an audience that lacked this kind of information and that was located in Governador Valadares (and neighboring towns) and in Boston, in the American state of Massachusetts. 119 companies were given consulting with close to 4 thousand visits and over 43 thousand participants in long-distance courses. The results of this intervention partnership demonstrate the importance of Remittance in the life story of the participants and, above all, the social and economic gain in the program's action environment.

Seeking for mica

Many complex reasons that go beyond simple financial goals justify a person's decision to migrate. However, it is possible to establish that most of the entrepreneurial migrants at that time moved to "Uncle Sam's country" with the objective of saving money to open their own businesses and conquer financial independence.

Research coordinated by professor Sueli Siqueira of the Federal University of the Rio Doce Valley (Univale) includes the exploration of mica – an abundant group of minerals in the region – in the 1940s as one of the factors for the beginning of the formation of a migration culture by the Valadares natives. Mica was important

contraba en Governador Valadares (y ciudades del entorno) y en Boston, en el estado norteamericano de Massachusetts. Fueron 119 empresas atendidas en consultorías, casi cuatro mil atenciones en acciones de capacitación empresarial presencial y más de 43 mil participantes en cursos a distancia. Los resultados de esa intervención en conjunto demuestran la importancia del Remesas en la historia de vida de los participantes y, sobre todo, la ganancia socioeconómica en el ambiente de actuación del Programa.

En el rastro de la mica

Son muchos y complejos los motivos que justifican la decisión de emigrar, yendo más allá del simple objetivo financiero. Pero, es posible constatar que gran parte de los emigrantes emprendedores, en aquella época, se trasladó a la "tierra del Tío Sam" con el deseo de ahorrar lo suficiente para abrir su propia empresa y conquistar su independencia financiera.

Investigar coordinadas por la profesora Sueli Siqueira, de la Universidad del Vale do Rio Doce (Univale), señalan la explotación de la mica –grupo de minerales abundante en la región–, en la década de 1940, como uno de los factores para el inicio de la formación de la cultura migratoria de los valadarenses. Importante para diferentes segmentos industriales, la mica atraía empresas norteamericanas de explotación y e beneficiamiento.

El aterrizaje de los americanos en tierras minerales agitó Governador Valadares y le dio dinamismo a la economía local. Se generaron empleos, contribuyendo al aumento de renta de muchos. Poco a poco, se volvía común la convivencia con los "gringos" y con la moneda norteamericana. Pagos, e incluso propinas, eran en dólar, valorizado frente a la moneda brasileña. Con "un

Fazendo a América

Assim, na década de 1960, quando os empresários estrangeiros começaram a retornar para os Estados Unidos, após o ápice da extração da valiosa mica, levaram com eles muitos valadarenses. Instalados especialmente no Nordeste do estado de Massachusetts, esses mineiros iniciaram uma longa trajetória de remessas de dinheiro a seus familiares no Brasil. Os recursos dos que “faziam a América” ajudavam na educação dos filhos, na saúde da família, na compra de bens de consumo que, sem os dólares, não seria possível.

Nesse período, surgiram grandes e sofisticadas casas em bairros de Governador Valadares onde o padrão era o de residências modestas. Afinal, conquistar a casa própria era um dos objetivos dos emigrantes que mantinham os laços com suas famílias. Valadarenses lembram que, mesmo quando os estrangeiros já tinham ido embora, o comércio local continuava a receber pagamentos com a moeda norte-americana, fluxo provocado pelos emigrantes. Isso contribuía para que os ares dessa parte de Minas Gerais fossem os mais americanizados do território brasileiro.

Foi também a partir de 1960, e ao longo das décadas seguintes, que o governo norte-americano deu início a crescentes limitações para se conseguir o visto de permanência no país, o que se tornou uma preocupação constante entre os valadarenses desejosos de seguir com o projeto de emigrar para lá. Também por isso, surgiu na região mineira a prática, ainda atual, de se contratar os serviços dos chamados “cônsules”, pessoas que oferecem soluções para a entrada de estrangeiros no país de destino,



Ainda hoje, os EUA são o principal destino de emigrantes brasileiros

To this day, the USA is the main destination of Brazilian emigrants

Todavía hoy, los EE.UU. son el principal destino de emigrantes brasileños



for several industrial segments and attracted American exploration and beneficiation companies.

The Americans' landing on Minas soil stimulated Governador Valadares and made the local economy more dynamic. Jobs were created, and that contributed for the increase in income for many people. Little by little it became commonplace living with the "gringos" and with American currency. Payments, even tips, were made in dollars, which was more valued than Brazilian money. With such valuable "money" and with such high purchase power among the Valadares people, an idea of plenty predominated, an idea that the United States were a prosperous country where work generated financial gains far above what was known in Brazil.

Making America

So it was that in the 1960s, when the foreign businesspeople started returning to the USA after the end of the extraction of the valuable mica, they took with them many Valadares natives. These Minas-born people were installed especially in the northeast of Massachusetts and started a long trajectory of cash remittances to their family members. The money from those who were "making

America" helped, back in Brazil, with their children's education, with their family's health and with the purchase of goods which, without the American dollars, would not be possible to be acquired.

In this period many large and sophisticated houses appeared in neighborhoods in Governador Valadares where the housing standards were humble. After all, buying a home was one of the goals of the migrants who still kept their ties with their families. Many Valadares natives still remember that even after the foreigners had left, the local commerce would still receive payments in American currency in a flow provoked by the migrants. This contributed to make this region in Minas Gerais the most "Americanized" in the Brazilian territory.

From 1960 on, and along the following decades, the American government imposed growing limitations for issuing permanence visas for the country, which became a constant source of apprehension for the Valadares natives who wished to migrate there. Also because of that the practice of hiring a "consul" to provide services to help people get into the country, even if by illegal means,

dinero" tan valioso, con elevado poder de compra para los valadarenses, se tenía la idea de abundancia, de que los Estados Unidos eran un país próspero, donde el trabajo proporcionaría una ganancia financiera muy arriba de lo que se conocía en Brasil.

Haciendo la América

Así, en la década de 1960, cuando los empresarios extranjeros comenzaron a retornar a los Estados Unidos, después del ápice de la extracción de la valiosa mica, llevaron con ellos a muchos valadarenses. Instalados especialmente en el Nordeste del estado de Massachusetts, esos minerales iniciaron una larga trayectoria de remesas de dinero a sus familiares. Los recursos de los que "hacían la América" ayudaban, en Brasil, en la educación de los hijos, en la salud de la familia, en la compra de bienes de consumo que, sin los dólares americanos, no sería posible.

En ese período, surgieron grandes y sofisticadas casas en barrios de Governador Valadares donde el estándar era el de residencias modestas. Al final, conquistar la casa propia era uno de los objetivos de los emigrantes que mantenían los lazos con sus familias. Valadarenses recuerdan que, incluso los extranjeros ya se habían ido, el comercio local continuaba recibiendo pagos con la moneda norteamericana, flujo provocado por los emigrantes. Eso contribuía para que los aires de esa parte de Minas Gerais fuesen los más americanizados del territorio brasileño.

A partir de 1960 y a lo largo de las décadas siguientes, el gobierno norteamericano dio inicio a crecientes limitaciones para que se consiga la visa de permanencia en el país, lo que se volvió una preocupación constante entre los valadarenses deseosos de seguir con el proyecto de emigrar hacia allá. También por eso, surgió en la región mineira la práctica, todavía actual, de contratarse los servicios de los llamados "cónsules", personas que ofrecen soluciones para la entrada de extranjeros en el país de destino, incluso de forma ilegal. Muchas veces, los medios eran arriesgados, imponiendo peligrosas aventuras, como jornadas por ríos o por el desierto.

Migración intensa

El fenómeno migratorio de la región de Governador Valadares, identificado, más fuertemente a partir de la década de 1960, sufrió oscilaciones a lo largo de estos más de 50 años. Sin embargo, las oscilaciones no significaron ruptura o discontinuidad del proceso, o incluso debilitamiento de la cultura regional de emigración. En los días actuales los Estados Unidos continúan, preponderantemente, como el destino principal de los brasileños que viven en el exterior, aunque otros países, como los europeos, hayan entrado también en esa ruta.



mesmo de forma ilegal. Muitas vezes, os meios eram arriscados, impondo perigosas aventuras, como jornadas por rios ou pelo deserto.

Migração intensa

O fenômeno migratório da região de Governador Valadares, identificado mais fortemente a partir da década de 1960, sofreu oscilações ao longo destes mais de 50 anos. Entretanto, as oscilações não significaram ruptura ou descontinuidade do processo, ou mesmo enfraquecimento da cultura regional de emigração. Nos dias atuais os Estados Unidos continuam, preponderantemente, como o destino principal dos brasileiros que vivem no exterior, ainda que outros países, como os europeus, tenham entrado também nessa rota.

O ápice do fluxo migratório de Governador Valadares e seu entorno se deu entre as décadas de 1960 e 1990, com maior concentração nos anos de 1980, quando, estima-se, aproximadamente 34 mil pessoas deslocaram-se para outros países, sendo os Estados Unidos o principal destino. Esse número equivalia, na época, aos surpreendentes quase 15% da população valadarense, segundo o censo realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 1991. A década de 1990 também não decepcionou, em termos de emigração daquela região. Os Estados Unidos continuaram a receber emigrantes, sobretudo oriundos do Médio Vale do Rio Doce, em Minas Gerais.

Momento propício

Para melhor entender tal fluxo migratório que atingiu Governador Valadares e cidades vizinhas, é preciso também entender o contexto da vida nacional e dos Estados Unidos. Na década de 1960, o Brasil enfrentava uma grande incerteza política e sinais claros de instabilidade econômica, que culminaram no golpe militar de 1964.

Ao mesmo tempo em que se restringiu a liberdade da população, iniciaram-se no governo militar importantes reformas econômicas, que fizeram o país ter os maiores índices de crescimento econômico na história até aquela época. Entretanto, o crescimento não foi traduzido em qualidade de vida para a população, segundo análise do Banco Mundial (1980). A desigualdade social aumentou consideravelmente, culminando, na década de 1980, em um cenário de hiperinflação e baixo crescimento.



became common. Many times these means were risky and imposed dangerous adventures such as journeys through rivers or the desert.

Intense migration

The migration phenomenon in the Governador Valadares region, identified especially after the 1960s, has suffered oscillations over the last 50 years. However, these oscillations do not mean a rupture or a discontinuity in the process, or even a waning in the regional migration culture. Nowadays the United States are still the main destination for the Brazilians who live abroad, although other regions such as Europe have also become part of their route.

The top of the migration flow in Governador Valadares and its neighboring towns happened between the 1960s and the 1990s, with the highest concentration in the 1980s, when it is estimated that approximately 34 thousand people had relocated to other countries, especially the USA. At that time these figures were equivalent to a surprising 15% of the entire Valadares population, according to the 1991 census by the Brazilian Institute of Geography and Statistics. In terms of migration from that region the 1990s also showed expressive figures. The United States continued to receive migrants from the Middle Rio Doce Valley, Minas Gerais.

A Promising Moment

To better understand the migration flow that Governador Valadares and its neighboring towns went through it is necessary to also understand the context of living both in Brazil and in the USA at the time. In the 1960s Brazil went through great political

El ápice del flujo migratorio de Governador Valadares y su entorno se dio entre las décadas de 1960 y 1990, con mayor concentración en los años de 1980, cuando, se estima, aproximadamente 34 mil personas se desplazaron a otros países, siendo los Estados Unidos el principal destino. Este número equivalía, en la época, a los sorprendentes casi el 15% de la población valadarense, según el censo realizado por el Instituto Brasileño de Geografía y Estadística (IBGE), en 1991. La década de 1990 tampoco decepcionó, en lo que se refiere a la emigración de aquella región. Los Estados Unidos continuaron recibiendo a emigrantes, sobre todo oriundos del Medio Vale do Rio Doce, en Minas Gerais.

Momento propicio

Para mejor entender tal flujo migratorio que afectó a Governador Valadares y ciudades vecinas es preciso también entender el contexto de la vida nacional y de los Estados Unidos. En la década de 1960, Brasil enfrentaba una gran incertidumbre política y señales claras de inestabilidad económica, que culminaron en el golpe militar de 1964.

Al mismo tiempo en que se restringió la libertad de la población, se iniciaron en el gobierno militar importantes reformas económicas, que hicieron que el país tuviera los más altos índices de crecimiento económico en la historia hasta aquella época. Sin embargo, el crecimiento no fue traducido en calidad de vida para la población, según análisis del Banco Mundial (1980). La desigualdad social aumentó considerablemente, culminando, en la década de 1980, en un escenario de hiperinflación y bajo crecimiento, como ilustrado en el gráfico a seguir:



Nos anos de 1960, o Brasil sofre com a ditadura militar, e o mundo com a Guerra Fria, entre EUA e União Soviética

In the 1960s, Brazil was under a military dictatorship and the world was suffering with the Cold War

En los años de 1960, Brasil sufre con la dictadura militar, y el mundo con la Guerra Fría

Enquanto no Brasil o cenário político e econômico era instável, os Estados Unidos, na década de 1960, estavam impactados pela Guerra Fria. Uma das principais estratégias do país era fortalecer e divulgar para o mundo o *american way of life*, que apontava a América do Norte como próspera, dona de um ambiente favorável ao crescimento da nação e à realização dos melhores sonhos de qualidade de vida e de consumo de sua população. Juntamente com o aspecto psicológico, os Estados Unidos adotaram com mais veemência uma política de Estado de bem-estar social, que amparava a população em serviços sociais básicos.

Na década de 1970, a economia norte-americana vivenciou crises e consequentes índices de desemprego e inflação. Porém, políticas públicas e reformas na economia reverteram a crise em crescimento e, na década de 1980, os Estados Unidos aumentaram exponencialmente sua renda per capita. Contava-se, ainda, com uma moeda mais valorizada e mais segura que a moeda brasileira das décadas de 1970 e 1980.

Diferentes realidades

A instabilidade política e econômica no Brasil e a prosperidade e o amparo social nos Estados Unidos fizeram com que a terra estrangeira se tornasse ainda mais atraente para pessoas que, vivendo dificuldades diversas em regiões menos desenvolvidas no Brasil, alimentassem a ideia de morar em um ambiente mais próspero.

Quando se comparam os índices socioeconômicos dos estados de Minas Gerais e de Massachusetts, para onde preferencialmente os mineiros emigraram, a realidade entre um e outro fica muito discrepante. O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) – concebido pela Organização das Nações Unidas (ONU) – dos dois estados e cidades em foco ressalta diferenças que, certamente, influenciaram no processo migratório. Em 2010, o IDH de Minas Gerais foi de 0,731; o de Massachusetts, de 0,962.

Força do imaginário

Ao longo da história, as implicações desses fatores econômicos e sociais explicam, em parte, o fato de valadarenses terem apostado no “fazer a América”, pois nos Estados Unidos eles encontraram um mundo bem diferente daquele em que viviam. Lá, parecia possível adquirir quase tudo o que antes não era. Aquela “maravilha” em termos de consumo e de conforto fascinava os que ainda estavam na “terra do pão de queijo”.

O sucesso financeiro dos primeiros emigrantes criou no imaginário popular de Governador Valadares a ideia de que os Estados Unidos eram a melhor alternativa para ter uma vida mais feliz. Para uma significativa parte da população, o fato de um filho da terra sair do interior de Minas Gerais, com poucas ou com muitas dificuldades, com poucos ou muitos riscos, já conferia a ele a condição de vencedor.

Dia após dia, chegavam aos familiares e amigos que haviam ficado no Brasil notícias de emigrantes que tinham encontrado o “mapa do tesouro” e de que o dinheiro naquele país rendia muito mais. Isso tinha um grande significado para aqueles cujo salário acabava antes do fim do mês, quando ainda moravam no Brasil.

Nem mesmo não dominar o novo idioma era um grande dificultador para os emigrantes. Na maioria das vezes, quem chegava aos Estados Unidos era recebido por um amigo, um parente ou um conhecido já ali ambientado. A recepção incluía, em muitos casos, a hospedagem, o que contribuía muito para a segurança e o encorajamento dos recém-chegados.

Mas restava, ainda, um problema a ser resolvido pelos que assumiam a condição de imigrantes. Como se manteriam? Na verdade, essa também era uma indagação que tinha solução imediata. Muitos dos que recepcionavam os mineiros apresentavam os novos imigrantes a seus empregadores, resolvendo o problema da primeira fonte de renda.

uncertainty and clear signs of economic instability, which ended up in the 1964 military coup.

At the same time that the population's freedom was reduced, the military regime initiated important economic reforms that made the country reach the highest levels of economic growth until that point in history. However, that growth did not translate into quality of life for the population, according to an analysis by the World Bank (1980). Social inequality increased considerably, which culminated in the 1980s with a scenario of hyperinflation and low growth, as illustrated in the figure below:

Whereas in Brazil the economic and political scenario was unstable, the United States of the 1960s were impacted by the cold war. One of the main strategies of the country was to strengthen and to disseminate around the world the "American way of life", which showed America as a prosperous place with a favorable environment for the growth of the nation and the realization of the best dreams of quality of life and consumption for its population. Along with the psychological aspect, the United States adopted a more vehement state welfare policy that supported the population in terms of basic social services.

In the 1970s the American economy went through crises and consequent unemployment and inflation. However, public policies and economic reforms transformed the crises into growth and the United States exponentially increased its per capita income in the 1980s. It also had a more valuable, safer currency than the Brazilian money of the 1970s and 1980s.

Different realities

Political and economic instability in Brazil and the prosperity and social welfare in the United States made that foreign country even more attractive to people who were going through difficulties in less developed regions in Brazil and who dreamed about living in a more prosperous environment.

When the social and economic indicators in Minas Gerais and Massachusetts - the state where the most migrants went to - are compared, their realities are quite different. The Human Development Index (HDI) - conceived by the United Nations - of the two focal states and cities shows differences that certainly had an influence in the migration flow. In 2010, Minas Gerais HDI was 0.731 whereas in Massachusetts it was 0.962.

Strength to the imagination

Along history, the implications of these social and economic factors partly explain the fact that the Valadares natives decided to "make America", since in the United States they found a very different world from

Mientras en Brasil el escenario político y económico era inestable, los Estados Unidos, en la década de 1960, estaban impactados por la Guerra Fría. Una de las principales estrategias del país era fortalecer y divulgar para el mundo el "american way of life", que señalaba América del Norte como próspera, dueña de un ambiente favorable al crecimiento de la nación y a la realización de los mejores sueños de calidad de vida y de consumo de su población. Juntamente con el aspecto psicológico, los Estados Unidos adoptaron con más vehemencia una política de Estado de bienestar social, que amparaba la población en servicios sociales básicos.

En la década de 1970, la economía americana vivió crisis y consecuentes índices de desempleo e inflación. Pero, políticas públicas y reformas en la economía revirtieron la crisis en crecimiento y, en la década de 1980, los Estados Unidos aumentaron exponencialmente su renta per capita. Se contaba, también, con una moneda más valorizada y más segura que la moneda brasileña de las décadas de 1970 y 1980.

Diferentes realidades

La inestabilidad política y económica en Brasil y la prosperidad y el amparo social en los Estados Unidos hicieron con que la tierra extranjera se volviese todavía más atractiva para personas que, viendo dificultades diversas en regiones menos desarrolladas en Brasil, alimentasen la idea de vivir en un ambiente más próspero.

Cuando se compara los índices socioeconómicos de los estados de Minas Gerais y de Massachusetts, para donde preferentemente los mineiros emigraron, la realidad entre uno y otro queda muy discrepante. El Índice de Desarrollo Humano (IDH) -concebido por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)- de los dos estados y ciudades en enfoque resalta diferencias que, seguramente, influyeron en el proceso migratorio. En 2010, el IDH de Minas Gerais fue de 0,731; el de Massachusetts, de 0,962.

Fuerza del imaginario

A lo largo de la historia, las implicaciones de esos factores económicos y sociales explican, en parte, el hecho de valadarenses haber apostado en el "hacer la América", pues en los Estados Unidos ellos encontraron un mundo bien diferente de aquel en que vivían. Allí, parecía posible adquirir casi todo lo que antes no lo era. Aquella "maravilla" en términos de consumo y de comodidad fascinaba a los que todavía estaban en la "tierra del pan de queso".



A legislação mais tolerante pode ser fator que atrai emigrantes para Boston

A more tolerant legislation could be one of the factors that draws emigrants to Boston

La legislación más tolerante puede ser factor que atrae emigrantes a Boston

Adotando Boston

Boston foi o principal pouso dos que partiram de Governador Valadares e de municípios vizinhos. Não somente a beleza da capital de Massachusetts atraía os que saíam de Minas Gerais e do Brasil. Com a força da economia local, a cidade tornou-se, para uma grande população de imigrantes, sinônimo do sonho de prosperidade. Ali, a comunidade brasileira formou, dia a dia, uma rede de informação e de mutualidade, em função das dificuldades, desafios comuns e, especialmente, da saudade dos familiares. O adensamento de brasileiros é também claramente perceptível em Framingham, Cape Cod, Worcester e outras cidades próximas a Boston.

Outro fator de influência pode ser a legislação de Massachusetts, estado progressista e mais tolerante do que outros em relação ao imigrante. Boston e região metropolitana confirmam essa característica ao ostentarem o mais significativo número de brasileiros vivendo naquele país. Segundo o Ministério das Relações Exteriores (MRE), em 2012 eram mais de 300 mil, entre homens e mulheres com idade entre 20 anos e 34 anos. Desse total, apenas 15% eram naturalizados ou “documentados”.

O comportamento empreendedor dos brasileiros gerou negócios nas terras norte-americanas. Em 2012, havia em Boston e vizinhança mais de 150 empresas dirigidas por brasileiros (restaurantes, supermercados, agências de viagens e de seguros, imobiliárias, casas de câmbio, entre outras).





the one they had lived in. There, it seemed possible to buy everything that was not possible before. That “wonder” in terms of consumption and comfort fascinated those who still lived in the “land of cheese buns” (a traditional food in Minas Gerais).

The financial success of the first emigrants created in the imagination of the people of Governador Valadares the idea that the United States were the best alternative to live a happier life. For a significant part of the population the fact that a child of the land would leave the interior of Minas Gerais, with few or many difficulties, with few or many risks, that fact alone already awarded him or her the condition of winner.

El éxito financiero de los primeros emigrantes creó en el imaginario popular de Governador Valadares la idea de que los Estados Unidos eran la mejor alternativa para tener una vida más feliz. Para una significativa parte de la población, el hecho de un hijo de la tierra salga del interior de Minas Gerais, con pocas o con muchas dificultades, con pocos o muchos riesgos, ya le daba a él condición de vencedor.

Día tras día, les llegaban a los familiares y amigos que se quedaron en Brasil, noticias de emigrantes que habían encontrado el “mapa del tesoro” y de que el dinero en aquel país rendía mucho



O comércio de brasileiros em Framingham e imediações fatura, em média, US\$ 40 milhões por ano

Commerce involving Brazilians in Framingham and vicinity generates, on average, USD 40 million a year.

El comercio de brasileños en Framingham e inmediaciones fatura, en promedio, US\$ 40 millones por año

Em média, elas somavam, por ano, mais de US\$ 40 milhões em vendas, contribuindo com US\$ 24 milhões para o produto regional, pagando US\$ 2 milhões em impostos e dando emprego a cerca de 700 pessoas.

Segundo o diretor do Departamento de Pesquisa da Prefeitura de Boston, o brasileiro Alvaro Lima, mais da metade desses empreendedores são de Minas Gerais (53%), seguidos pelo Paraná, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Pernambuco e São Paulo. Essas empresas de pequeno e médio portes são, predominantemente, dos setores de varejo (15%), finanças e seguro (15%) e educação (15%). Lima ressalta que o tempo médio de duração dos negócios é de 7,4 anos. A maior parte das empresas está no mercado há pelos menos cinco anos; 25%, de seis a dez anos; e o restante há mais de 11 anos.

Alvaro Lima,
diretor do
Departamento
de Pesquisa da
Prefeitura de
Boston

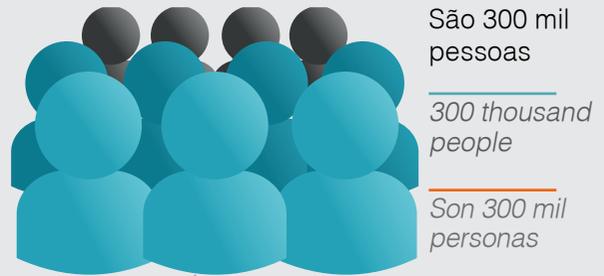
Alvaro Lima,
research
director for
the Boston
Redevelopment
Authority

Alvaro Lima,
director del
Departamento
de Investigación
de la Alcaldía
de Boston



BRASILEIROS EM BOSTON

BRAZILIANS IN BOSTON BRASILEÑOS EN BOSTON



Eles dirigem mais de 150 empresas e empregam cerca de 700 pessoas

Directing over 150 companies and employing about 700 people.

Dirigen más de 150 empresas y emplean a cerca de 700 personas



Pagam US\$ 2 milhões/ano em impostos

USD 2 million paid in taxes annually

Pagan US\$ 2 millones/año en impuestos



Fonte: Departamento de Pesquisa da Prefeitura de Boston

Day after day friends and family members who had remained in Brazil would receive news from migrants who had found the "treasure map" and that the money in the United States would buy a lot more. That had great meaning for those whose salary ended before the end of the month, when they still lived in Brazil.

Not even the lack of fluency in a new language was a difficulty for the migrants. Most times, when a person arrived in the USA he or she was received by a friend, a family member or an acquaintance who was already familiarized with the new country. In many cases the welcome included room and board, which contributed greatly for the safety and encouragement of the newcomers. But there was still a problem to be solved by those who took on the condition of an immigrant in the United States. How would they make a living? Actually this was a question that had an immediate answer. Many of those who welcomed the newcomers introduced them to their own employers, and that was the solution for the problem of first income.

Adopting Boston

Boston was the main destination for those who left Governador Valadares and its neighboring towns. It was not only the beauty of the capital of Massachusetts that attracted those who left Minas Gerais and Brazil. With the strength of the local economy, the city became a synonym of the dream of prosperity for a large population of immigrants (Brazilian and from other countries). On a daily basis the Brazilian community created there a network of information and mutuality, given the common difficulties, challenges and especially the yearning for their families. The increase in the Brazilian population is also clearly perceptible in Framingham, Cape Cod and Worcester, cities in the vicinity of Boston.

Another influential factor could be the Massachusetts legislation. This progressive state is more tolerant than other American states regarding immigrants. Boston and its Metro area confirm this characteristic by having the largest number of Brazilians living in that country. According to the Brazilian Ministry of Foreign Affairs, in 2012 there were over 300 thousand men and women aged between 20 and 34 in the USA. Of that total, only 15% were naturalized.

The entrepreneurial behavior of the Brazilians has generated expanding business in America. In 2012 there were over 150 businesses run by Brazilians (restaurants, grocery stores, travel and insurance agencies, real estate agencies and exchange bureau facilities, among others) in the Boston area. On average they had a yearly sales volume of US\$ 40 million, contributed US\$ 24 million to the regional product, paid US\$ 2 million in taxes and employed 700 people.

más. Eso tenía un gran significado para aquellos cuyo salario acababa antes del fin de mes, cuando todavía vivían en Brasil.

Ni siquiera no dominar el nuevo idioma era un gran dificultador para los emigrantes. En la mayoría de las veces, quien llegaba a los Estados Unidos era recibido por un amigo, un pariente o un conocido ya allí ambientados. La recepción incluía, en muchos casos, el hospedaje, lo que contribuía mucho para la seguridad y el encorajamiento de los recién llegados.

Pero restaba todavía un problema a ser resuelto por los que asumían la condición de inmigrantes. ¿Cómo se mantendrían? En verdad, esta también era una indagación que tenía solución inmediata. Muchos de los que recibían a los mineiros presentaban los nuevos inmigrantes a sus empleadores, resolviendo el problema de la primera fuente de renta.

Adoptando Boston

Boston fue el principal destino de los que partieron desde Governador Valadares y de municipios vecinos. No solamente la belleza de la capital de Massachusetts atraía a los que salían de Minas Gerais y de Brasil. Con la fuerza de la economía local, la ciudad se volvió, para una gran población de inmigrantes (brasileños y otros), sinónimo del sueño de prosperidad. Allí, la comunidad brasileña formó, día tras día, una red de información y de mutualidad, debido a las dificultades, desafíos comunes y, especialmente, de la añoranza de los familiares. El adensamiento de brasileños es también claramente perceptible en Framingham, Cape Cod, Worcester y otras ciudades cercanas a Boston.

Otro factor de influencia puede ser la legislación de Massachusetts, estado progresista y más tolerante que otros con relación al inmigrante. Boston y región metropolitana confirman esta característica al ostentar el más significativo número de brasileños viviendo en aquel país. Según el Ministerio de las Relaciones Exteriores (MRE), en 2012 eran más de 300 mil, entre hombres y mujeres con edad entre 20 y 34 años. De este total, solo el 15% era naturalizado o "documentado".

El comportamiento emprendedor de los brasileños generó negocios en las tierras norteamericanas. En 2012, había en Boston y vecindad, más de 150 empresas dirigidas por brasileños (restaurantes, supermercados, agencias de viajes y de seguros, inmobiliarias, casas de cambio, entre otras). En promedio, ellas sumaban, por año, más de US\$ 40 millones en ventas, contribuyendo con US\$ 24 millones para el producto regional, pagando US\$ 2 millones en impuestos y dándole empleo a cerca de 700 personas.

Nem tudo são flores

Apesar de a chegada em solo norte-americano ser considerada, por muitos, como parte do sonho já conquistado, não raramente situações difíceis eram – e são – impostas aos imigrantes brasileiros em Boston. Em alguns casos, o mesmo fato que contribuiu para a inserção deles no mercado de trabalho americano significou empecilhos para uma razoável qualidade de vida.

Por vezes, obter um posto de trabalho envolveu condições que deixaram os imigrantes brasileiros mais fragilizados. Eles se submetiam, por exemplo, ao “agenciamento” de outros (inclusive de brasileiros) que, não raramente, agiam de maneira escusa, retendo grande parte da remuneração e gerando dependência para o agenciado. O dia a dia corrido da maioria desses imigrantes, muitos com até três jornadas diárias de trabalho, ainda hoje os deixam com pouco tempo para refletir, mudar o presente ou planejar o futuro.

Efeito dólar

Tanta gente morando durante tanto tempo nos Estados Unidos rendeu a Governador Valadares o apelido “Valadólares”. Ali é difícil encontrar um morador que não tenha um parente ou um amigo que já morou, ou mora, naquela “terra abençoada”, como definiu uma das participantes do Programa Remessas, em Boston.

As remessas enviadas aos familiares em Governador Valadares e cidades vizinhas movimentaram fortemente a economia local durante décadas – o que ocorre ainda hoje, em menor escala. O segmento de materiais de construção foi um dos que mais se beneficiou com o aquecimento das vendas nos períodos de maior fluxo migratório. Mas outros também tiveram vez na cidade, em função dos investimentos de emigrantes.

São histórias como a de Paula, de Engenheiro Caldas, que geram trabalho na região e confirmam ser possível aplicar o conhecimento adquirido fora em um negócio próprio. Durante os seis anos em que morou nos Estados Unidos, aprendeu o ofício de cabeleireira, o que a amparou na abertura do Fashion Hair, quando retornou ao Brasil. Há mais de dez anos no mercado, o salão de beleza é bem localizado e exhibe padrão elevado em relação à significativa parte da concorrência. Consciente de que a busca de informações é vital para o negócio, Paula participou da consultoria oferecida pelo Sebrae Minas no Programa Remessas.



Material de construção: muitas lojas do ramo abertas em Governador Valadares com recursos de emigrantes

Building materials: many stores opened in Governador Valadares

Material de Construcción: muchas tiendas del ramo abiertas en Governador Valadares



According to the director of the Boston City Hall Department of Research, Brazilian native Alvaro Lima, over half of these entrepreneurs hail from Minas Gerais (53%), followed by the states of Paraná, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Pernambuco and São Paulo. These small and medium-sized businesses are predominantly in the retail (15%), finances and insurance (15%) and education (15%) sectors. Lima points out that the average lifespan of the businesses is 7.4 years. Most companies have been in the market for at least five years; 25% from 6 to 10 years; and the rest for over 11 years.

Not all peaches and cream

Although the arrival on American soil was already considered by many as a conquered part of the dream, not rarely many difficult situations were - and are - imposed upon Brazilian immigrants in Boston. In some cases, the same fact that contributed for their insertion in the American market meant obstacles for a reasonable quality of life.

Many times getting work involved conditions that left the Brazilian immigrants quite fragile. They would, for example, submit to the “management” of others (even Brazilians) who would usually behave in obscure ways, keeping most of the pay to themselves and generating dependency on the managed person. The fast-paced daily lives of most of these immigrants, many of them working up to three shifts a day, left them with little time to stop, analyze, change the present or plan the future.

The dollar effect

So many native people living for so long in the United States has caused Governador Valadares to be given the affectionate nickname “Valadollars”. It is difficult to find someone from there who does not have a relative or a friend who has lived, or still lives, in that “blessed land”, as one of the Remittance Program participants has defined it in Boston.

The remittances sent to family members in Governador Valadares and neighboring towns strongly pushed the local economy forward for decades - and that still occurs today, albeit in a smaller scale. The construction materials segment was one of the largest beneficiaries with large expansions in sales in the periods of higher migration flow. But other segments also had their turn in the city due to the migrants’ investments.

Según el director del Departamento de Investigación de la Alcaldía de Boston, el brasileño Alvaro Lima, más de la mitad de esos emprendedores son de Minas Gerais (53%), seguidos por Paraná, Espírito Santo, Rio Grande do Sul, Pernambuco y São Paulo. Esas empresas de pequeño y mediano portes son, predominantemente, de los sectores minoristas (15%), finanzas y seguro (15%) y educación (15%). Lima resalta que el tiempo medio de duración de los negocios es de 7,4 años. La mayor parte de las empresas está en el mercado hace por los menos cinco años; 25%, de seis a diez años; y el restante hace más de 11 años.

No todo son flores

A pesar de la llegada en suelo norteamericano ser considerada, por muchos, como parte ya conquistada del sueño, no raramente situaciones difíciles eran -y son- impuestas a los inmigrantes brasileños en Boston. En algunos casos, el mismo hecho que contribuye para su inserción en el mercado de trabajo americano significó dificultades para una razonable calidad de vida.

A veces, obtener un puesto de trabajo involucró condiciones que dejaron a los inmigrantes brasileños más fragilizados. Ellos se sometían, por ejemplo, a la “negociación” de otros (inclusive de brasileños) que, no raramente, actúan de manera escusa, reteniendo gran parte de la remuneración y generando dependencia para el negociado. El día a día corrido de la mayoría de esos emigrantes, muchos con hasta tres jornadas diarias de trabajo, todavía hoy los dejan con poco tiempo para reflexionar, cambiar el presente o planear el futuro.

Efecto dólar

Tanta gente viviendo durante tanto tiempo en los Estados Unidos le rindió a Governador Valadares el apodo de “Valadólares”. Allí es difícil encontrar a un morador que no tenga un pariente o un amigo que ya vivió, o vive en aquella “tierra bendecida”, como definió una de las participantes del Programa Remesas, en Boston.

Las remesas enviadas a los familiares en Governador Valadares y ciudades vecinas movieron mucho la economía local durante décadas -lo que ocurre todavía hoy, en menor escala. El segmento de materiales de construcción fue uno de los que más se benefició con el calentamiento de las ventas en los períodos de mayor flujo migratorio. Pero otros también tuvieron oportunidad en la ciudad, debido a las inversiones de emigrantes.

Desencantos

Se, por um lado, a movimentação de remessas dos Estados Unidos produziu muitos efeitos positivos, por outro, também criou frustrações. Analista do Sebrae Minas no Vale do Rio Doce, Alex Amaro Pena pondera que “ônus sociais e econômicos podem ser percebidos em função dos movimentos migratórios que foram se reconfigurando ao longo de quase 60 anos”.

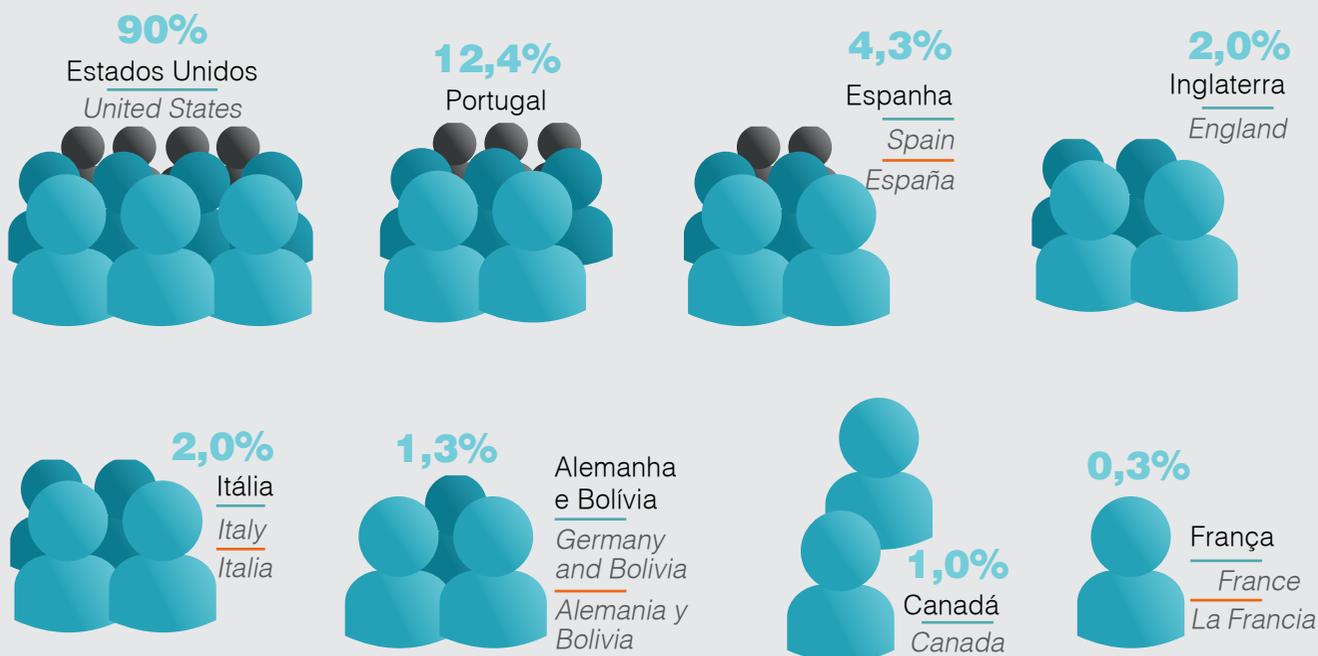
Ele destaca tanto a abertura quanto o encerramento de muitas empresas na região. Ansiosos por terem negócios próprios, no retorno à terra natal, os emigrantes realizam o desejo, mas muitos não se prepararam para empreender. Muito comumente, faltam a eles pré-requisitos de gestão e até análise de mercado para a escolha do setor.

Além da perda do recurso poupado com tanto sacrifício, outra consequência frequente é o endividamento da empresa e, também, o desemprego, não somente do empresário. Não raro esse empreendedor lança mão novamente da emigração para tentar salvar a situação, alerta Pena.

Assim ocorre com um emigrante de Governador Valadares, que morou em Boston durante oito anos. Ao retornar em 2010, ele montou empresa apostando no ramo de pintura e pequenas reformas de casas, o mesmo no qual trabalhou nos Estados Unidos. O recurso conquistado com tanto suor em solo norte-americano foi investido em equipamentos e infraestrutura. Não reservando quase nada para capital de giro da empresa, rapidamente o negócio apresentou sérias dificuldades financeiras, o que o impeliu a tomar empréstimos de maneira inadequada para aquela situação. Sem conseguir arcar com as parcelas da dívida, decidiu voltar a emigrar. Desta vez, para o Canadá.

PARTICIPANTES DO REMESSAS PELO MUNDO

REMITTANCE PARTICIPANTS THROUGHOUT THE WORLD PARTICIPANTES DE REMESSAS POR EL MUNDO



Notas: (1) Foram considerados no gráfico somente os entrevistados que possuem parentes morando em outro país, o que representa uma amostra de 128 pessoas. (2) Foram admitidas respostas múltiplas, portanto, o somatório ultrapassa 100%.

Notes: Only respondents whose relatives live in another country were considered in the graph, totaling 128 people. (2) Multiple responses were allowed, thus, the total is higher than 100%.

Notas: (1) En la gráfica apenas se consideraron los entrevistados que tienen familiares que viven en otros países, lo que representa una muestra de 128 personas. (2) Se admitieron múltiples respuestas, por eso la suma pasa el 100%.

Stories such as the one by Paula (surname) generate work in the region and confirm that it is possible to apply the knowledge acquired abroad in your own business. She was a hairdresser for the six years she lived in the United States, which helped her open Fashion Hair when she returned to Brazil. Her beauty salon has been in business for over 10 years, is well located and shows a high standard when compared to its significant competition. Paula is aware that the search for information is vital for her business, so she took part in the consulting activities offered by Sebrae Minas in the Remittance Program.

Disenchantment

If on the one hand the remittances from the USA produced many positive effects, on the other hand it also created frustration. Alex Amaro Pena is an analyst for Sebrae Minas in the Rio Doce Valley. He ponders that social and economic burdens may be noticed due to the migration movement that has been reconfiguring itself along almost 60 years.

He mentions both the opening and the closing of many businesses in the region. Many migrants were eager to have their own businesses. Upon returning to their homeland they made their dream come true, but they had not been prepared for it. They lacked management prerequisites and, most commonly, even a market analysis for choosing their business sector.

In addition to the loss of the money saved with so much sacrifice, a frequent consequence is that the person incurs in debt and loses their job. This entrepreneur generally resorts to migration one more time in order to try to save the situation, alerts Pena. So it came to pass with an immigrant from Governador Valadares who lived in Boston for eight years.

Upon returning in 2010 he set up a company in the segment of painting and small restorations, the same area he had worked with in the United States. The money earned with so much hard work in America was invested in equipment, and not much was left for the company's working capital, which forced him to get a loan. He was not able to pay the installments on the loan so he decided to migrate again. This time to Canada.

Son historias como la de Paula, de Engenheiro Caldas, que generan trabajo en la región y confirman ser posible aplicar el conocimiento adquirido fuera en un negocio propio. Durante los seis años en los que vivió en los Estados Unidos, aprendió el oficio de peluquera, lo que le amparó en la abertura del Fashion Hair, cuando retornó a Brasil. Hace más de diez años en el mercado, el salón de belleza es bien ubicado y exhibe estándar elevado con relación a la significativa parte de la competencia. Consciente de que la búsqueda de informaciones es vital para el negocio, Paula participó de la consultoría ofrecida por el Sebrae Minas en el Programa Remesas.

Desencantos

Si, por un lado, el movimiento de remesas de los Estados Unidos produjo muchos efectos positivos, por otro también creó frustraciones. Analista del Sebrae Minas en el Vale do Rio Doce, Alex Amaro Pena pondera que gravámenes sociales y económicos pueden ser notados debido a los movimientos migratorios que se fueron reconfigurando a lo largo de casi 60 años.

Él destaca tanto la abertura como el cierre de muchas empresas en la región. Ansiosos por tener negocios propios, en el retorno a la tierra natal, los emigrantes realizan el deseo, pero muchos no se prepararon para emprender. Muy comúnmente, les falta prerequisites de gestión y hasta análisis de mercado para la elección del sector.

Además de la pérdida del recurso ahorrado con tanto sacrificio, otra consecuencia frecuente es el endeudamiento de la empresa y también el desempleo, no siendo solamente el suyo. No raro este emprendedor intenta nuevamente la emigración para intentar salvar la situación, alerta Pena.

Así ocurrió con un emigrante de Governador Valadares, que vivió en Boston durante ocho años. Al retornar en 2010, montó una empresa apostando en el ramo de pintura y pequeñas reformas de casas, el mismo en el cual trabajó en los Estados Unidos. El recurso conquistado con tanto sudor en suelo norteamericano fue invertido en equipos e infraestructura. No sobrando casi nada para capital de giro de la empresa, rápidamente el negocio presentó serias dificultades financieras, lo que lo impelió a tomar préstamos de manera inadecuada para aquella situación. Sin conseguir arcar con las cuotas de la deuda, decidió volver a emigrar. Esta vez, a Canadá.

Caminho do Remessas

Estudos sobre a migração transnacional demonstram que grande massa migratória se locomove por razões econômicas, buscando proporcionar uma vida melhor a si e à família. Nesse processo, um percentual de emigrantes perde o vínculo com seu país. Porém, outra parcela importante mantém os laços, envia recursos financeiros e contribui com o desenvolvimento de sua região de origem, por meio da injeção de mais dinheiro na economia.

O fluxo migratório na região de Governador Valadares – cidade polo do Vale do Rio Doce, em Minas Gerais – para os Estados Unidos, especialmente para Boston e vizinhança, no estado de Massachusetts, revelou grandes conquistas, fruto de determinação e compreensão de realidades. Mas também descortinou insucessos e decepções, não raro com elevado custo financeiro e emocional.

Muitas dessas histórias foram especialmente ouvidas, entre 2006 e 2014, ao longo do “Programa Remessas e Capacitação para Emigrantes Brasileiros e seus Beneficiários no Brasil”.

Construído e executado em dois extremos, com a união da Caixa Econômica Federal, do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado de Minas Gerais (Sebrae Minas) e do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o Programa Remessas teve como mola propulsora a difusão de informação e conhecimento sobre educação financeira, empreendedora e gerencial para emigrantes de Governador Valadares e região, além dos beneficiários de remessas enviadas dos Estados Unidos.

Foi um longo trabalho, que motivou um entendimento profundo sobre o que é emigrar, o que é ser imigrante e também um “retornado”.

REMESSAS EM NÚMEROS

REMITTANCES IN FIGURES

REMESAS EN NÚMEROS

AÇÕES PRESENCIAIS

IN LOCO ACTIONS

ACCIONES PRESENCIALES

3181

participantes em cursos, oficinas e palestras (MG)

3181 participants in courses, workshops and lectures (MG)

3181 participantes en cursos, talleres y conferencias (MG)

119

Empresas Atendidas em consultorias (MG)

119 businesses taking part in consultancies (MG)

119 empresas atendidas en consultorías (MG)

Paths of the Remittance

Studies on transnational migration show that the great migratory mass moves due to economic issues, seeking to promote a better life to their families as well as to themselves. In this process, a percentage of emigrants lose the bond with their country of origin. However, another important part keeps these bonds, sending financial resources and contributing with the development of their region of origin by injecting more money into the economy.

The migratory flow in the Governador Valadares region – a major city in the Vale do Rio Doce region, in Minas Gerais – to the United States, especially to Boston and vicinity, in the state of Massachusetts, revealed great achievements, which are the result of determination and understanding of different realities. However, it has also revealed failures and deceptions, often at high financial and emotional costs. Many of these stories were heard between 2006 and 2014, throughout the “Remittance and Training Program for Brazilian Migrants and their Beneficiaries in Brazil”.

Built and executed both in Brazil and in the USA, in a partnership between Caixa Econômica Federal (Caixa), the Brazilian Micro and Small Business Support Service (Sebrae Minas) and the Inter-American Development Bank (IDB), the Remittance Program was boosted by the spreading of information and knowledge on financial, entrepreneurial and managerial education to emigrants

Caminos del Remesas

Estudios sobre la migración transnacional demuestran que gran masa migratoria se desplaza por motivos económicos, en búsqueda de una vida mejor para sí y su familia. En ese proceso, un porcentaje de emigrantes pierde el vínculo con su país de origen. Pero otra parte importante los mantiene, envía recursos económicos y contribuye para el desarrollo de su región de origen, por medio de la inyección de más dinero en la economía.

El flujo migratorio en la región de Governador Valadares -ciudad polo del Vale do Rio Doce, en Minas Gerais- hacia Estados Unidos, especialmente para Boston y alrededores, en el estado de Massachusetts, ha revelado grandes conquistas, fruto de determinación y comprensión de realidades. Pero también ha dejado al descubierto fracasos y decepciones, no raramente con elevado coste económico y emocional. Muchos de esos relatos han sido especialmente oídos, entre 2006 y 2014, a lo largo del “Programa Remesas y Capacitación para Emigrantes Brasileños y sus Beneficiarios en Brasil”.

Elaborado y ejecutado en dos extremos, con la unión de la Caixa Econômica Federal (Caixa), del Servicio de Apoyo a las Micro y Pequeñas Empresas (Sebrae Minas) y del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), el Programa Remesas tuvo como resorte propulsor la divulgación de información y conocimiento sobre

À DISTÂNCIA

E-LEARNING A DISTANCIA

742

Participantes
em palestras e
atendimentos
(EUA)

742 participants
in lectures and
consultancies (USA)

742 participantes
en conferencias y
atenciones (EE.UU.)

**MAIS DE
43.000***

participantes em
cursos à distância

Over 43,000 participants in e-Learning courses (USA)

Más de 43 mil participantes en cursos a distancia (EE.UU.)

*Referente aos inscritos nos EUA e não apenas em Massachusetts

*Regarding those enrolled in the USA, rather than only those enrolled in Massachusetts

*Referente a los inscritos en los EE.UU., y no solamente en Massachusetts

Instituições aliadas

Nesse contexto, o Programa Remessas surgiu como uma oportunidade para Sebrae Minas, Caixa e BID atuarem junto a esses dois públicos. Em dezembro de 2006, as três instituições, com o apoio do Sebrae Nacional, começaram a definir o formato da parceria e assinaram convênios – inicialmente, Caixa e BID e, em seguida, Caixa e Sebrae Minas.

Entre 2006 e 2008, equipes técnicas do Sebrae Minas e da Caixa se reuniram para a elaboração detalhada do projeto. Nesse mesmo período, o acompanhamento do BID foi importante para que a proposta fosse formatada de acordo com as regras do seu organismo, o Fundo Multilateral de Investimentos (Fumin). O Programa Remessas nascia, então, com objetivos muito bem definidos, que orientaram todo o processo e que elencaram quatro Componentes para o seu desenvolvimento.

PROGRAMA REMESSAS

THE REMITTANCE PROGRAM PROGRAMA DE REMESA

OBJETIVO GERAL

GENERAL GOAL

OBJETIVO GENERAL

Promover o desenvolvimento de atividades produtivas em Minas Gerais, por meio das remessas de recursos enviadas por emigrantes brasileiros nos Estados Unidos

To promote the development of productive activities in Minas Gerais by way of resource remittances sent by Brazilian emigrants in the United States.

Promover el desarrollo de actividades productivas en Minas Gerais, por medio de las remesas de recursos enviadas por emigrantes brasileños en Estados Unidos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

SPECIFIC GOALS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Inclusão de emigrantes e familiares no sistema financeiro brasileiro
- Sensibilização e orientação empreendedora
- Educação e inclusão financeira

• Inclusion of emigrants and their families in the Brazilian financial system.

• Promote entrepreneurial awareness and guidance.

• Education and financial inclusion.

• Inclusión de emigrantes y familiares en el sistema financiero brasileño.

• Sensibilización y orientación emprendedora

• Educación e inclusión financiera

from Governador Valadares and region, in addition to beneficiaries of remittances sent from the United States. The work was long and motivated a deep understanding of what it means to emigrate, to be an immigrant and also a “returnee”.

Ally institutions

Considering this context, the Remittance Program came along as an opportunity for Caixa, Sebrae Minas and the IDB to work together with these two audiences. In December 2006, the three institutions, with the support of the National Sebrae, started to define the format of the partnership and signed agreements – initially, Caixa and the IDB and, then, Caixa and Sebrae Minas.

Between 2006 and 2007, Sebrae Minas and Caixa’s technical teams met to prepare the detailed project. The IDB’s support during this period was important so that the proposal was formatted according to

educación financiera, emprendedora y administrativa para emigrantes de Governador Valadares y región, además de los beneficiarios de remesas enviadas desde Estados Unidos. Ha sido un largo trabajo, que ha motivado un entendimiento profundo sobre qué es emigrar, qué significa ser inmigrante y también un “regresado”.

Instituciones aliadas

En ese contexto, el Programa Remesas surgió como una oportunidad para que Caixa, Sebrae Minas y BID actúen junto a esos dos públicos. En diciembre de 2006, las tres instituciones, con el apoyo de Sebrae Nacional, comenzaron a definir el formato de la alianza y firmar convenios inicialmente, Caixa y BID y, en seguida, Caixa y Sebrae Minas.

Entre 2006 y 2007, equipos técnicos de Sebrae Minas y de Caixa se reunieron para la elaboración detallada del proyecto. Durante el mismo período, el acompañamiento del BID fue importante para que la propuesta fuese elabo-

COMPONENTES DO PROGRAMA REMESSAS

COMPONENTS OF THE REMITTANCE PROGRAM COMPONENTES DEL PROGRAMA REMESAS

I. Pesquisa junto ao público-alvo e elaboração de ferramentas de disseminação para os programas

I. Survey the target audience and prepare tools to circulate the programs.

I. Investigación junto al público objetivo y elaboración de herramientas de disseminación para los programas

II. Desenvolvimento de cursos de educação financeira e estratégias com produtos financeiros a partir do fluxo de remessas

II. Development of financial education courses and strategies with financial products based on remittance flow.

II. Desarrollo de cursos de educación financiera y estrategias con productos financieros a partir del flujo de remesas.

III. Consultorias e cursos de capacitação empresarial para receptores de remessas ou emigrantes que regressam ao Brasil

III. Consultancy and business training courses either for those receiving remittances or for emigrants who had returned to Brazil.

III. Consultorías y cursos de capacitación empresarial para receptores de remesas o emigrantes que regresan a Brasil.

IV. Disseminação e divulgação do modelo e seus resultados em outras regiões receptoras e emissoras de remessas

IV. Circulate the model and its results in other regions receiving or sending remittances.

IV. Disseminación y promoción del modelo y sus resultados en otras regiones receptoras y emisoras de remesas.

RESPONSÁVEL

RESPONSIBLE RESPONSABLE

CAIXA

CAIXA

SEBRAE MINAS

CAIXA e SEBRAE MINAS

Muitas mãos

O Programa Remessas foi pensado e desenvolvido mirando transmitir informação e conhecimento sobre educação financeira e negócios para o seu público. Assim, o foco do Sebrae Minas esteve na capacitação e orientação empresarial e o da Caixa na educação financeira.

Chegar à versão final dos quatro Componentes que norteiam a execução do trabalho foi uma tarefa prazerosa e, ao mesmo tempo, árdua para as equipes do Sebrae Minas e da Caixa. O entendimento efetivo sobre as minúcias da atuação das duas instituições e também a definição das respectivas ações impactaram no tempo de planejamento do Programa. Diversas reuniões foram necessárias até que o escopo, com atividades, metas e resultados, fosse concluído.

O ano de 2007 e o primeiro semestre de 2008 foram importantes para esse entendimento coletivo e, também, para a construção do cronograma e plano de trabalho do Remessas, que viria a ter as primeiras ações efetivas de capacitação do público-alvo em 2009. Entre as atribuições de cada instituição, os Componentes I e IV (ver página anterior) foram compartilhados entre Sebrae Minas e Caixa, com coordenação desta última; os Componentes II e III, executados especificamente pela Caixa e pelo Sebrae Minas, respectivamente.

Desejos e frustrações

A educação financeira e a capacitação empresarial, definidas como prioridades do Programa Remessas, não vieram à tona sem motivos. O “Estudo Projeto BRA 55/027 – Beneficiários/Remetentes”, realizado pela Caixa, sobre o perfil dos imigrantes brasileiros na região de Boston e seus beneficiários em Governador Valadares e região (Componente I), verificou que abrir um negócio é o desejo que move a maioria dos emigrantes brasileiros.

Entretanto, essa intenção, compartilhada por emigrantes de diferentes nacionalidades, muito comumente não é acompanhada de capacitação e planejamento. Por isso, quando os emigrantes retornam ao país depois de anos de trabalho, nem sempre têm dinheiro suficiente para realizar o sonho de empreender.

Foram entrevistadas 400 pessoas, divididas igualmente entre o público-alvo residente nos Estados Unidos e em Minas Gerais. É importante ressaltar: mais de 80% dos entrevistados no estudo pretendiam abrir uma empresa, mas somente 12% possuíam economias para tal.

the rules of its Multilateral Investment Fund (Fomin). Thus, the Remittance Program was created with very well-defined objectives, which guided the entire process and listed four Components for its development.

Many hands

The Remittance Program was conceived targeting the transferring of information and knowledge on financial and business education to its audience. Thus, Sebrae Minas focused on business qualification and guidance and Caixa concentrated on financial education. Bancarization, which was one of the goals in the beginning of the Program's planning, proved to be unnecessary after a study on the target audience profile.

Coming to a final version of the four Components that would guide the execution of the work was a pleasant task, and, yet, a hard one for Sebrae Minas and Caixa teams. The effective understanding of the details related to the work of both institutions and also the definition of the respective actions had an impact on the Program's Planning schedule. Several meetings were needed before the scope – with activities, goals and results – was concluded.

The year of 2007 and the first half of 2008 were important for this collective understanding as well as for the preparation of the schedule and action plan for the Remittance, whose first training actions intended for the target audience happened in 2009. Considering each institution's attributions, Components I and IV were shared between Sebrae Minas and Caixa, and were coordinated by the latter, whereas Components II and III were specifically executed by Caixa and Sebrae Minas, respectively.

Wishes and frustrations

Not without reason, financial education and business qualification were defined as the priorities of the Remittance Program. Carried out by Caixa, the "Project BRA 55/027 Study – Beneficiaries/Sender" drew the profile of Brazilian immigrants in the Boston area and their beneficiaries in Governador Valadares and region (Component I) and observed that opening their own business is what moves millions of emigrants, not only the Brazilian ones.

However, this intent is not typically associated with qualification and planning and, therefore, when emigrants return to the country after having worked for years, they often do not have enough money to make the dream of becoming an entrepreneur come true.

rada de acuerdo a las normas de su órgano Fondo Multilateral de Inversiones (Fumin). El Programa Remesas nació, entonces, con objetivos muy bien definidos, que orientaron todo el proceso y que consideraron cuatro componentes para su desarrollo.

Muchas manos

El Programa Remesas fue pensado y desarrollado con miras a la transmisión de información y conocimiento sobre educación financiera y negocios para su público. Así, el enfoque de Sebrae Minas se dio en la capacitación y orientación empresarial y el de Caixa en educación financiera. La bancarización, que al inicio de la planificación del Programa era uno de los objetivos, se confirmó como no siendo necesaria después de una encuesta sobre el perfil del público objetivo.

Llegar a la versión final de los cuatro componentes que orientan la ejecución del trabajo fue una tarea placentera y, al mismo tiempo, difícil para los equipos de Sebrae Minas y de Caixa. La comprensión efectiva sobre los detalles de la actuación de las dos instituciones y también la definición de las respectivas acciones impactaron en el tiempo de planificación del Programa. Varias reuniones necesarias hasta que el objeto, con actividades, metas y resultados, fuese concluido.

En 2007 y en el primer semestre de 2008 fueron importantes para esa comprensión colectiva y, también, para la construcción del cronograma y plan de acciones de Remesas, que vendría a tener las primeras acciones efectivas de capacitación del público objeto en 2009. Entre las atribuciones de cada institución, los Componentes I y IV fueron compartidos entre Sebrae Minas y Caixa, con la coordinación de esta última institución; los Componentes II y III, ejecutados específicamente por Caixa y por Sebrae Minas, respectivamente.

Expectativas y frustraciones

La educación financiera y la capacitación empresarial, definidas como prioridades del Programa Remesas no fueron recordadas sin motivos. El "Estudio Proyecto BRA 55/027 - Beneficiarios/Remitentes", realizado por Caixa, sobre el perfil de los inmigrantes brasileños en la región de Boston y sus beneficiarios en Governador Valadares y región (Componente I) comprobó que abrir un negocio es el deseo que mueve a millones de emigrantes, no apenas a brasileños.

Sin embargo, esa intención muy comúnmente no está acompañada por capacitación y planificación y, por eso, cuando los emigrantes regresan al país, después de años de trabajo, no siempre tienen dinero suficiente para realizar su sueño de emprender.

Assim, para os participantes do Programa Remessas que, ainda estando no exterior, queriam abrir uma empresa no Brasil, a orientação preponderante do Sebrae Minas foi a importância de planejar o empreendimento e de se capacitar para tal, antes de abrir o negócio. O Sebrae também voltou cuidadosamente seu olhar para a educação financeira pessoal e familiar, considerando que, para a empresa se desenvolver bem, as finanças da família do empresário precisam estar igualmente em ordem.

Os muitos casos de insucesso de negócios, oriundos de recursos vindos do exterior em Governador Valadares e em municípios do Vale do Rio Doce, comprovavam tal necessidade. São corriqueiras as histórias de emigrantes que, ao retornarem dos Estados Unidos, abriram empresa sem adequado plano de negócios ou mesmo uma análise básica de mercado.

Daí o fato de muitas dessas empresas terem sido abertas com a aplicação equivocada dos recursos financeiros ou com o capital insuficiente. Foram, por exemplo, muitos os casos de empreendedores que investiram todo o dinheiro em equipamentos ou infraestrutura, não reservando o valor necessário para o capital de giro.

Pressionadas pela situação, muitas vezes as empresas optam por tomar empréstimos financeiros, sem a correta análise sobre a quantia necessária, ou sobre a sua capacidade de pagamento. Assim, o endividamento torna-se uma dificuldade a mais, piorando a saúde financeira do empreendimento.

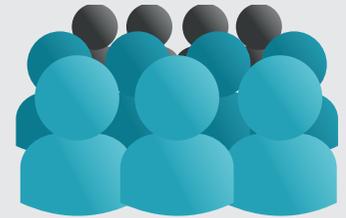
Distinções necessárias

Algo muito importante foi observado no Remessas. Em grande parte das empresas que não obtiveram sucesso, as finanças das famílias estavam comprometidas. Essa constatação gerou pelo menos duas reflexões. A primeira é de que a economia doméstica pode ter sido afetada pelas dificuldades financeiras da empresa. A segunda, de que o empresário pode ter replicado na empresa hábitos e comportamentos em relação ao dinheiro que tinha antes da abertura do negócio, prejudicando as finanças tanto do empreendimento quanto da família.

Situações como essas não raramente foram encontradas durante a realização do Programa Remessas. Participante do projeto em Boston, um filho de Governador Valadares voltou para sua terra depois de dez anos. Além do próprio negócio, queria realizar

DESEJO X PLANEJAMENTO

DESIRE VS. PLANNING DESEO X PLANIFICACIÓN



400

emigrantes e beneficiários de remessas entrevistados

immigrants and remittance beneficiaries

emigrantes y beneficiarios de remesas



200

em Boston

in Boston (USA)

en Boston (EE.UU.)



200

em Governador Valadares

in Governador Valadares (Brazil)

en Governador Valadares (Brasil)

80%

desejavam abrir um negócio com recursos do trabalho no exterior

of the Remittance Program participants wished to open a business with the money they had earned by working abroad

de los participantes del Remesas deseaban abrir negocio con recursos del trabajo en el exterior

12%

apenas pouparam para a abertura do negócio

saved money only for opening a business

Solamente el 12% ahorra para la abertura del negocio

Four hundred people were interviewed. Respondents were equally divided between the target audience living in the States and in Minas Gerais. It is important to highlight: over 80% of the respondents intended to open their own business, but only 12% had the financial means to do so.

Nonetheless, for those taking part in the Remittance Program who wanted to open a business in Brazil even though they were still living abroad, Sebrae Minas's main guideline focused on entrepreneurs planning the venture and getting qualified to do so before they opened the business. In addition, Sebrae carefully addressed personal and family financial education, taking into account that in order for a business to develop well, the entrepreneur's family finances must be in order.

This need is evidenced by many cases of unsuccessful businesses opened in Governador Valadares with resources from abroad. It is common to hear stories of emigrants who returned from the United States and opened a business without a proper business plan or even a basic market analysis.

This is the reason why many of these businesses were opened with mistakenly applied resources or insufficient capital. For instance, there are many cases of entrepreneurs who invested all the money in equipment or infrastructure, neglecting to set aside the necessary working capital.

Pressured by the situation, the businesses often choose to make loans without properly analyzing the amount needed or their payback capacity. Thus, indebtedness becomes an added difficulty, worsening the business's financial health.

Necessary distinctions

Something very important was observed in the Remittance. In a great deal of unsuccessful businesses, family finances had been compromised. This finding led to at least two reflections. The first one is that the domestic economy might have been affected by financial difficulties in the business. The second is that the entrepreneur might have replicated in the business money-related habits and behaviors s/he had before opening the business, hindering both business and family finances.

More often than not, this scenario was found during the Remittance Program. A participant of the Program in Boston, born in Governador Valadares, returned to his homeland after 10 years. In addition to his own business, there were other dreams he wanted to see come true, such as remodeling his family's house and buying a brand-new car. Not too long after

400 personas fueron entrevistadas, repartidas igualmente entre el público objeto residente en Estados Unidos y en Minas Gerais. Es necesario destacar: más del 80% de los entrevistados en el estudio pretendían abrir una empresa, siendo que apenas el 12% contaban con ahorros para ello.

Así, para los participantes del Programa Remesas que, aun estando en el exterior, querían abrir una empresa en Brasil, la principal orientación de Sebrae Minas fue sobre la importancia de planificar el emprendimiento y de capacitarse para ello, antes de abrir el negocio. Sebrae volvió con atención su mirada hacia la educación financiera personal y familiar, considerando que para que la empresa se desarrolle bien, las finanzas del empresario también necesitan estar en orden.

Los muchos casos de fracasos de negocios, originales de recursos llegados desde el exterior a Governador Valadares y en municipios de la región del Vale do Rio Doce, lo comprueban. Son comunes los relatos de emigrantes que, al regresar de Estados Unidos abrieron una empresa sin el adecuado plan de negocios o siquiera un simple análisis de mercado.

De ahí que muchas de esas empresas hayan sido abiertas con la aplicación equivocada de los recursos económicos o con capital insuficiente. Por ejemplo, fueron muchos los ejemplos de emprendedores que invirtieron todo su dinero en equipos o en infraestructura y que no reservaron el valor necesario para flujo de caja.

Presionadas por la situación, muchas veces las empresas optan por tomar préstamos financieros sin el correcto análisis sobre el valor necesario o sobre su capacidad de pago. Así, el endeudamiento se vuelve otra dificultad, perjudicando aun más la salud financiera del emprendimiento.

Diferencias necesarias

Remesas detecto algo muy importante. En gran parte de las empresas que no obtuvieron éxito, las finanzas de las familias estaban comprometidas. Esa constatación dio lugar a, al menos, dos reflexiones. La primera es que la economía doméstica puede haber sido afectada por las dificultades financieras de la empresa. La segunda, que el empresario puede haber repetido en la empresa hábitos y actitudes con relación al dinero que tenía antes de abrir el negocio, perjudicando las finanzas tanto del emprendimiento como de la familia.

Situaciones como esas no raramente fueron encontradas durante la realización del Programa Remesas. Participante del proyecto en Boston, un hijo de Governador Valadares regresó para su tierra, 10 años más tarde. Además del propio negocio, quería realizar otros sueños, como la reforma de la casa de la familia y la compra de un coche cero quilómetro. Poco tiempo después que la empresa co-

outros sonhos, como a reforma da casa da família e a compra de um carro zero. Pouco tempo após a empresa começar a faturar, já não dispunha de capital de giro suficiente e se viu com dificuldades para pagar as despesas do negócio e do dia a dia da família.

Mas, claro, a história nem sempre é essa e é fato que muitos emigrantes empreendedores conseguem se manter no mercado, gerando renda local e empregos. A experiência de mineiros em Massachusetts, também recheada de alegrias e tristezas, é uma face dessa realidade.

Ilma Paixão, gerente-geral do Langer Broadcasting Group, em Framingham (cidade próxima a Boston), mora nos Estados Unidos há 20 anos e conhece bem a vida de muitos emigrantes da região de Governador Valadares. Ela avalia como positiva a energia e a disposição dos brasileiros de empreender, mas ressalta a falta das ferramentas necessárias. “Às vezes, o empreendedor é seu próprio inimigo”, constata, referindo-se à gestão inadequada dos negócios.



O comércio em Governador Valadares (ao lado) e lojas de brasileiros em Framingham

Business in Governador Valadares (beside) and shops owned by Brazilians in Framingham

El comercio en Governador Valadares (al lado) y tiendas de brasileños en Framingham



the business started running, he did not have enough working capital and was struggling to pay the business expenses as well as his family's everyday expenses.

But, of course, this is not always the case. Certainly many entrepreneur emigrants manage to remain in the market, generating local income and employment. Filled with joy and sadness, the experience of people from Minas Gerais in Massachusetts is an aspect of this reality.

General manager at the Langer Broadcasting Group, in Framingham (city near Boston), Ilma Paixão has lived in the States for 20 years and knows well the lives of many emigrants from the Governador Valadares region. She sees Brazilians' energy and will to venture as something positive, but stresses the lack of the necessary tools. "Sometimes, entrepreneurs are their biggest enemies", she says, referring to subpar business management.

Known profile

Given all these layers involving the scenario of the Remittance Program, it was necessary to make a study on the target audience. Such study was conducted between January and April 2008, and, among other aspects, it revealed the main preferences and needs related to qualification.

The results offered ways for those executing the Remittance Program to better define actions, adapting products and services which would be offered. The framework of the study conducted by Caixa was based on the investments from the Governador Valadares Microregion, as well as participants' qualification.

With this study, it was possible to confirm some assumptions and perceptions Sebrae Minas had

menzó a operar, ya no contaba con capital de flujo de caja suficiente y se vio en dificultades para pagar los gastos del negocio y para el día a día de la familia.

Pero, claro, no siempre es así; pero, claro, el hecho es que muchos emigrantes emprendedores consiguen mantenerse en el mercado, generando ingreso local y empleos. La experiencia de los mineros en Massachusetts, también repleta de alegrías y tristezas, es una parte de esa realidad.

Gerentegeneral de Langer Broadcasting Group, en Framingham (ciudad próxima a Boston), Ilma Paixão vive en Estados Unidos hace 20 años y conoce bien la vida de muchos emigrantes de la región de Governador Valadares. Él evalúa como siendo positiva la energía y la disposición de los brasileños de emprender, pero destaca la falta de las herramientas necesarias. "A veces, el emprendedor es su propio enemigo", constata, refiriéndose a la gestión no adecuada de los negocios.

Perfil conocido

Por todos los matices que permeaban el panorama del Programa Remesas, el estudio sobre el perfil del público se hizo importante. Realizado entre enero y abril de 2008, reveló, entre otros aspectos, las principales preferencias y necesidades relacionadas a las capacitaciones.

Los resultados ofrecieron caminos para que los ejecutores del Programa Remesas definiesen mejor las acciones, ajustando los productos y servicios que serían ofrecidos. El estudio realizado por Caixa contó como bases con las inversiones realizadas en la Microrregión de Governador Valadares y con la capacitación de los participantes.

Con ese estudio fue posible confirmar algunos postulados y percepciones del Sebrae Minas sobre el perfil de los emprendimientos realizados con esas inversiones.



Perfil conhecido

Por todas essas nuances que permeavam o cenário do Programa Remessas, o estudo sobre o perfil do público se fez importante. Realizado entre janeiro e abril de 2008, revelou, entre outros aspectos, as principais preferências e necessidades relacionadas às capacitações.

Os resultados ofereceram caminhos para que os executores do Programa Remessas definissem melhor as ações, adequando os produtos e serviços que seriam ofertados.

Com o estudo, foi possível confirmar alguns pressupostos e percepções do Sebrae Minas quanto ao perfil dos empreendimentos oriundos de remessas. O trabalho também sinalizou a necessidade de ajustes no formato das consultorias planejadas pela instituição.

A Caixa igualmente se pautou pela pesquisa para a tomada de algumas decisões

sobre a sua atuação, como, por exemplo, em relação à bancarização. No início do planejamento do Programa, a inclusão de emigrantes e familiares no sistema financeiro era um dos objetivos, mas se confirmou como não necessária após o levantamento sobre o perfil do público-alvo.

Ponto de ajustes

A indicação dos temas de interesse dos entrevistados em relação aos cursos e o tempo disponível que eles tinham para os treinamentos são outro exemplo de como as informações advindas do levantamento contribuíram para que as instituições ajustassem suas ações às necessidades e expectativas do público-alvo.

A definição de o Programa Remessas atuar nos Estados Unidos e não somente em Minas Gerais foi fruto de análise da

PERFIL - PARTICIPANTES DO REMESSAS

PROFILE OF THE IMMIGRANTS OF THE REMITTANCE PROGRAM

PERFIL DE LOS PARTICIPANTES DE REMESSAS

Beneficiários

Beneficiaries

Beneficiarios

Quem são | Who they are | Quiénes son

75% | mulheres
| women
| mujeres

Idade média | Average Age |

Promedio de Edad

44 | anos
| years
| años

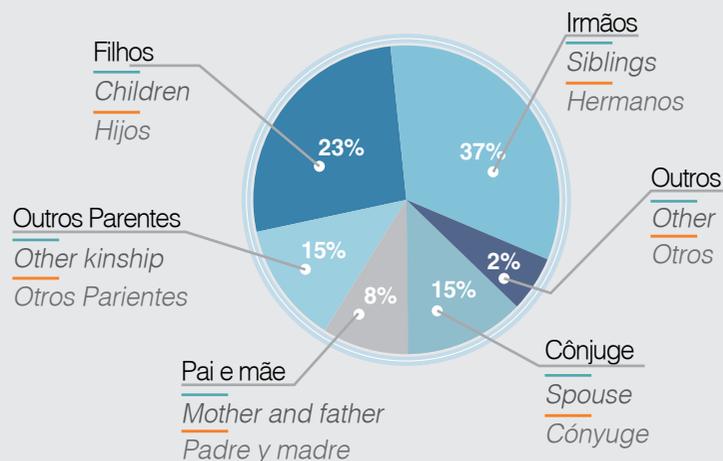
Renda individual | Individual income | Renta Individual

71% | até R\$ 1 mil
| up to BRL
| 1 thousand
| hasta R\$ 1 mil

12% | R\$ 1 mil a R\$ 1,5 mil
| from BRL 1 thousand
| to BRL 1.5 thousand
| de R\$ 1 mil a R\$ 1,5 mil

5% | R\$ 1,5 mil a R\$ 2 mil
| from BRL 1,501 to
| BRL 2 thousand
| de R\$ 1.501 a R\$ 2 mil

Parentesco do Remetente | Kinship with Remittance issuer | Parentesco con el Remitente



in regard to the profile of ventures resulting from the remittances. The work also signaled the need for adjustments in the format of consulting services planned by the institution. Caixa also used the study as the basis to make decisions regarding its performance, such as, for instance, in relation to bancarization. The inclusion of emigrants and their families in the financial system was one of the goals when the Program first began to be planned, but it proved to be unnecessary after data collection on the profile of the target audience.

Point of adjustments

The indication of respondents' topics of interest when it came to courses and the time they had available for training are other examples of how the information gathered in the study helped the institutions adjust their actions to the needs and expectations of the target audience.

The definition that the Remittance Program would work in the United States and not only in Minas Ge-

Ese trabajo también señaló la necesidad de ajustes en la forma de las consultorías planificadas por la institución. Caixa también se orientó por la encuesta para la tomada de algunas decisiones sobre su actuación como, por ejemplo, con relación a la bancarización. Al inicio de la planificación del Programa, la inclusión de emigrantes y de familiares en el sistema financiero era uno de los objetivos; sin embargo se confirmó como no siendo necesaria después del estudio sobre el perfil del público objetivo.

Punto de ajustes

La indicación de los temas de interés de los entrevistados con relación a los cursos y tiempo disponible que tenían para realizar las capacitaciones son otros ejemplos de cómo las informaciones retiradas del estudio contribuyeron para que las instituciones ajustasen sus acciones a las necesidades y expectativas del público objetivo.

La definición del Programa Remesas de actuar en Estados Unidos y no apenas en Minas Gerais fue fruto de análisis realizados por Caixa y por Sebrae, a partir

Remetentes

Remittance issuers
Remitentes

Quem são | Who they are | Quiénes son

64%

homens
men
hombres

Idade média | Average Age | Promedio de Edad

32

anos
years
años

Escolaridade | Educational Background | Escolaridad

65%

Ensino Médio
High School
Enseñanza Secundaria

Permanência nos EUA | Length of stay in the USA | Permanencia en los EE.UU.

4%

Até 2 anos
Up to 2 years
Hasta 2 años

42%

Entre 2 e 5 anos
Between 2 and 5 years
Entre 2 y 5 años

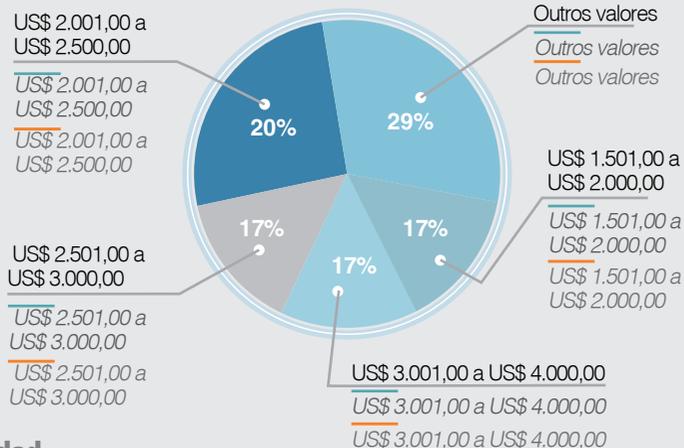
37%

Entre 5 e 10 anos
Between 5 and 10 years
Entre 5 y 10 años

18%

Mais de 10 anos
Over 10 years
Más de 10 años

Renda individual | Individual income | Renta Individual





Caixa e do Sebrae Minas, a partir das conclusões do estudo. Ficou demonstrado que a decisão sobre como e em que investir o dinheiro poupado no exterior é tanto de quem envia o recurso quanto do beneficiário. Tornou-se clara, então, a necessidade de se capacitar as duas pontas do processo.

Áreas de atuação

Por questões estatutárias, o Sebrae Minas focou suas ações nos negócios em Minas Gerais e a Caixa atuou mais fortemente nos Estados Unidos. Em Boston e seu entorno, a instituição bancária organizou rodadas de palestras e consultorias sobre educação financeira e economia doméstica, além de coordenar as ações de mobilização do público-alvo, de 2009 a 2011.

Nesses eventos, a equipe do Sebrae Minas participou como convidada, sendo responsável por palestras e orientações

relacionadas à estruturação de negócios. Os participantes ainda obtiveram informações sobre como ter acesso aos serviços e produtos que ambas as instituições oferecem *on-line*.

Desde o início, o Sebrae Minas trabalhou com o pressuposto de que, para abrir a empresa dos sonhos, os emigrantes se planejavam inadequada ou insuficientemente. Um pouco pela pesquisa sobre o perfil do público-alvo e muito pelo contato próximo com este, foi possível perceber claramente esse traço do futuro empreendedor, captado também pela então experiente da instituição, como ressalta o coordenador do Programa Remessas (até 2013) pelo BID, Luciano Schweiser.

Ele lembra que a experiência acumulada pelo Sebrae Nacional e Sebrae Paraná, alguns anos antes, no trabalho com emigrantes brasileiros no Japão, contribuiu para a análise sobre quais os produtos que seriam oferecidos aos



O Sebrae Minas e a Caixa capacitaram emigrantes brasileiros em Boston

Sebrae Minas and Caixa trained Brazilian immigrants in Boston

El Sebrae Minas y la Caixa capacitaron a emigrantes brasileños en Boston

rais was also a result of analyses made by Caixa and Sebrae, and were based on the conclusions of the study. The study showed that the decision about how and in what the money saved abroad would be invested was made by those sending the resources as well as by beneficiaries. Then, the need to qualify both ends of the process became clear.

Area of activity

Due to statutory aspects, Sebrae Minas focused its actions on businesses in Minas Gerais and Caixa acted more strongly in the States. Caixa organized lectures and consulting sessions on financial education and domestic economy in Boston and vicinity, in addition to coordinating actions to mobilize the target audience between 2009 and 2011.

Sebrae Minas team participated as a guest in all these events, being responsible for lectures and guidance regarding business structuring. Participants were also informed about how to access services and products offered by both institutions online.

Since the beginning, Sebrae worked based on the assumption that to open their dream business, emigrants' planning was inadequate and insufficient. Partially because of the study on the profile of the target audience and mostly because of the close contact with this audience, it was possible to clearly see this trace in the profile of future entrepreneurs, also perceived due to the institution's experience, as Luciano Schweiser, coordinator of the Remittance Program for the IDB (until 2013) highlights.

He recalls that the experience accumulated by Sebrae some years before, when they worked with Brazilian emigrants in Japan, contributed with the analysis on which products would be offered to Remittance participants. Conducted in a multidisciplinary

de las conclusiones del estudio. Eso demostró que la decisión sobre cómo y en qué invertir el dinero ahorrado en el exterior es tanto de quien envía el recurso como del beneficiario. Así, quedó clara la necesidad de capacitar las dos puntas del proceso.

Áreas de actividad

Debido a determinaciones estatutarias, Sebrae Minas enfocó sus acciones en los negocios en Minas Gerais y Caixa, más intensamente en Estados Unidos. En Boston y alrededores, Caixa organizó ruedas de conferencias y consultorías sobre educación financiera y economía doméstica, además de coordinar las acciones de movilización del público objetivo, de 2009 a 2011.

En esos encuentros, el equipo de Sebrae Minas participó como invitado, siendo responsable por conferencias y orientaciones relacionadas a la estructuración de negocios. Los participantes también recibieron informaciones sobre cómo acceder a los servicios y productos que las dos instituciones ofrecen en línea.

Desde el inicio, Sebrae trabajó con el principio de que, para abrir la empresa de los sueños, la planificación de los emigrantes era inadecuada e insuficiente. En parte debido al estudio sobre el perfil del público objeto, y mucho gracias al contacto próximo con ese público, fue posible detectar claramente esa características del perfil del futuro emprendedor; captado también por la experiencia de la institución, como señala el coordinador del Programa Remesas por el BID (hasta 2013), Luciano Schweiser.

Él recuerda que la experiencia acumulada por Sebrae, algunos años antes, en el trabajo con emigrantes brasileños en Japón, contribuyó para el análisis sobre qué productos serían ofrecidos a los participantes de Remesas. En este análisis, realizado de forma multidisciplinar por Sebrae Minas, se llevó en consideración la diferencia del perfil del emigrante brasileño que tiene como destino Japón y aquel que se marcha a Estados Unidos. De esa forma y gracias a su misión intrínseca, la institución contaba con credenciales para conducir un proceso innovador como el de Remesas.

En el cotidiano, la realidad de los emigrantes emprendedores no se distancia mucho de otros micro y pequeños empresarios de Brasil. El estudio "Supervivencia de las empresas en Brasil", realizado por el Sebrae Nacional (2013), muestra que aproximadamente el 25% de las empresas no sobreviven más allá de los dos primeros años de actividad. Entre los principales factores para esa realidad, se encuentran la falta de capital para flujo de caja, la mala gerencia financiera de los negocios y el análisis inadecuado del mercado de actuación. Pero un factor distingue especialmente a muchos de aquellos emigrantes que se ven ante una fracasada iniciativa de emprender: la decisión de emigrar nuevamente.

participantes do Remessas. Na análise realizada de forma multidisciplinar pelo Sebrae Minas, foi levada em conta a diferença do perfil do emigrante brasileiro que tem como destino o Japão daquele que vai para os Estados Unidos. Dessa forma e pela sua missão intrínseca, a instituição possuía as credenciais para conduzir um processo inovador como o do Remessas.

No cotidiano, a realidade dos emigrantes empreendedores não se difere muito de outros empresários de micro e pequenas empresas no Brasil. A Pesquisa “Sobrevivência das empresas no Brasil”, realizada pelo Sebrae Nacional (2013), mostra que aproximadamente 25% das empresas não sobrevivem após os dois primeiros anos de atividade. Entre os principais fatores para esse cenário, estão a falta de capital de giro, a má gestão financeira dos negócios e a análise inadequada sobre o mercado de atuação. Mas um fato distingue de maneira especial muitos daqueles emigrantes que se veem diante de uma frustrada iniciativa de empreender: a decisão de emigrar novamente.

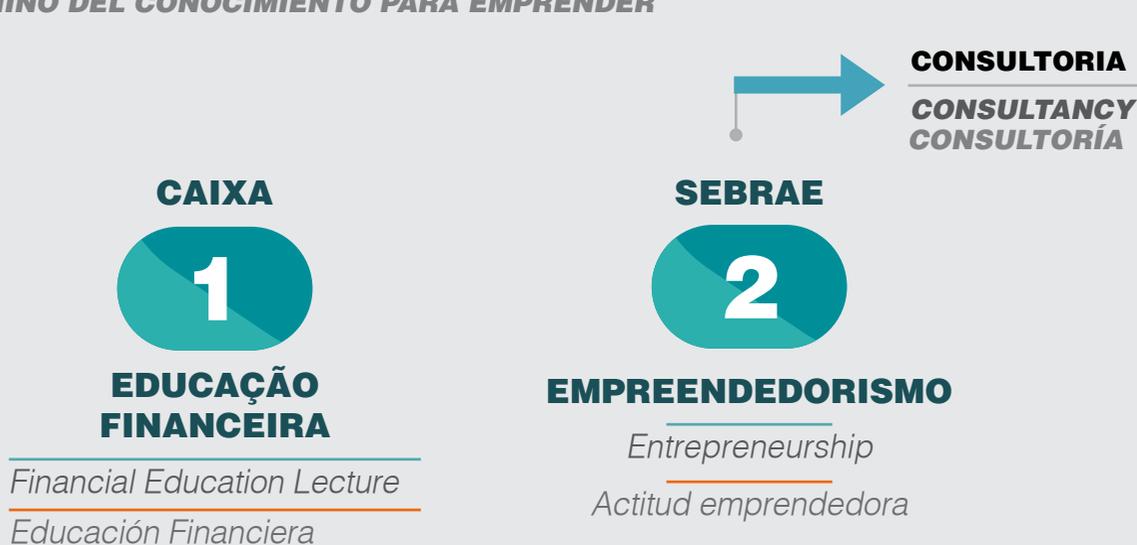
Caminho do conhecimento

Para definir os temas focais de sua atuação no Remessas, o Sebrae Minas considerou, além dos resultados do estudo sobre o perfil do público-alvo e diversos estudos acadêmicos, importantes observações de campo no trabalho perene da instituição, com mais de 40 anos de atividade.

CAMINHO DO CONHECIMENTO PARA EMPREENDER

PATH TO VENTURE KNOWLEDGE.

CAMINO DEL CONOCIMIENTO PARA EMPRENDER



nary way by Sebrae Minas, this analysis considered the difference between the profile of Brazilian emigrants whose destination is Japan and those going to the United States. This way and due to its intrinsic mission, the institutions had the credentials to conduct an innovative process such as the Remittance.

The everyday reality of entrepreneur emigrants is not much different from other small entrepreneurs in Brazil. The study "Survival of companies in Brazil", carried out by the National Sebrae (2013), shows that approximately 25% of the businesses do not survive after the two first years in activity. Among the main reasons for this are the lack of working capital, poor financial management and inappropriate analysis of their market. However, one fact specially distinguishes many of those emigrants faced with a frustrated initiative to venture: the decision to emigrate once again.

The path to knowledge

To define the focal subjects of Remittance's activities, in addition to the results of the study on the target audience, Sebrae Minas considered several academic studies and important on-site observations made by the institution in activity for over 40 years. Thus, it was defined that the work would include planning and financial management, together with guidelines on financial services, productive credit and financial education for entrepreneurs. In addition, the National Sebrae's e-learning platform was made available.

Camino del conocimiento

Para definir los temas centrales de su actuación en Remesas, Sebrae Minas consideró, además de los resultados del estudio sobre el perfil del público objetivo, varios estudios académicos e importantes observaciones de campo en el trabajo permanente de la institución, con más de 40 años de actividad. Así, se definió que el trabajo abarcaría las áreas de planificación y de gerencia financiera, acopladas a las orientaciones sobre servicios financieros, crédito productivo y educación financiera para el empresario. Además, se colocó a disposición la plataforma de Sebrae Nacional de educación a distancia.

Inicialmente, se pretendía crear nuevos productos para atender a lo que estaba previsto en el Componente III (cursos de capacitación y consultoría). Sin embargo, después de una discusión entre las unidades de Sebrae Minas y de Sebrae Nacional, se llegó a la conclusión que los productos y servicios ya ofrecidos por las instituciones, con adecuación de abordaje, atenderían a los objetivos del Programa Remesas.

Durante el primer año de acciones, en 2009, se seleccionaron cuatro cursos de la plataforma corriente de Sebrae: "Aprender a Emprender", "Plan de Negocios", "Análisis y Planificación Financiera" y "Atención al Cliente". Esos cursos fueron antecedidos por los de Educación Financiera de Caixa, del Componente II de Remesas. También se insirieron talleres y seminarios en la programación de Remesas, de acuerdo a la planificación de las actividades locales de Sebrae Minas.



Despertar o interesse do público exige estratégia aprimorada

Um enorme desafio do Programa Remessas foi definir a estratégia de divulgação e mobilização do público-alvo para a realização dos cursos e consultorias de capacitação empresarial e de educação financeira, formatados pelo Sebrae Minas e pela Caixa.

Inicialmente, a estratégia adotada, tanto em Minas Gerais quanto em Massachusetts, foi liderada pela Caixa. Em Minas Gerais, agentes governamentais, como as prefeituras, foram definidos como o principal parceiro nos municípios de atuação. Até 2011, essa divisão de atribuição foi mantida.

Entretanto, em 2012 ocorre a primeira medida mais relevante de correção de rumo proposta pela coordenação do Remessas no Sebrae Minas. No início daquele ano, a instituição assume a responsabilidade pela mobilização e divulgação para as atividades de capacitação empresarial.

As equipes do Remessas haviam observado que, nos dois anos iniciais de execução das atividades (julho de 2009 a dezembro de 2011), não era tarefa fácil levar o público-alvo para as salas de aula. Nos mais de 40 anos do Sebrae Minas, focados em capacitação empresarial, esse percalço sempre ficou claro: muitas vezes, o empreendedor prioriza atividades que, para ele, são mais urgentes do que se capacitar.

Isso explica o fato de, mais de uma vez, um curso do Remessas ter sido cancelado, em função de baixo quórum. Além disso, as atividades do Programa estavam atraindo participantes que não atendiam os critérios definidos pelo Programa. A distorção foi confirmada pela pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2009 a 2011”, realizada pelo Sebrae Minas e publicada em fevereiro de 2012, na qual foram entrevistados os integrantes das ações da instituição entre julho de 2009 e dezembro de 2011.

No levantamento, evidenciou-se que quase metade dos participantes das ações até aquele momento não era público-alvo do Programa Remessas, apesar de ser o do Sebrae. Como parte da nova estratégia de atrair os participantes com perfil adequado para o Remessas, outros parceiros, como cooperativas de crédito e entidades de classe empresariais, foram incorporados ao Programa.

Ao surgirem como novos agentes no cenário das parcerias em 2012, as cooperativas de crédito participaram do ano mais importante para o Programa Remessas, no tocante à formação e consolidação de parceiros, no contexto local, nacional e internacional. Foi quando o Sicoob Crediriodoce (Cooperativa de Poupança e Crédito de Livre Admissão do Vale do Rio Doce Ltda.) se juntou ao Programa, com a missão de abarcar a mobilização do público-alvo. Logo em seguida, foi a vez do Sicoob AC Credi (Cooperativa de Economia e Crédito Mútuo dos Comerciantes de Material de Construção de Governador Valadares) e de novas entidades de classe nos municípios, como câmaras de dirigentes lojistas e associações comerciais.

HITTING THE TARGET

Awakening the audience's interest required an enhanced strategy

A major challenge in the Remittance Program was to define a strategy to reach and mobilize the target audience so that the courses and consultancies on business qualification and financial education designed by Sebrae and Caixa could take place.

At first, the strategy adopted both in Minas Gerais and in Massachusetts was led by Caixa. In Minas Gerais, governmental agents, such as local governments, were defined as the main partners in the participating municipalities. This attribution division was maintained until 2011.

Nonetheless, in 2012, the first relevant corrective measure to reset the course of the program was proposed by the Remittance coordination at Sebrae Minas. In the beginning of that year, Sebrae became responsible for the mobilization and circulation of business qualification activities.

Remittance teams had observed that, during the two first years of activities (July 2009 to December 2011), taking the target audience to the classroom was no easy task. Sebrae Minas had worked for over 40 years focusing on business qualification, and during this time, this obstacle became clear: entrepreneurs often prioritize activities they perceive as being more urgent than getting qualification.

This explains why the Remittance course had, more than once, been canceled due to lack of participants. In addition, Program activities were drawing participants who did not meet the criteria set by the Program. The distortion was confirmed by the study "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2009 to 2011", carried out by Sebrae Minas and published in February 2012, whose respondents were participants of the institution's actions between July 2009 and December 2011.

The study showed that almost half of those taking part in the actions up to that moment were not the target audience of the Remittance Program, despite being Sebrae's audience. As part of the new strategy to draw participants whose profiles suited the Remittance, other partners, such as credit cooperatives and professional associations, were included in the Program.

As new agents in the partnership scenario in 2012, credit cooperatives took part in the most important year for the Remittance Program when it comes to consolidating partners in the local, national and international context. This was when Sicoob Crediriodoce (Free Admissions Credit and Savings Cooperative for Vale do Rio Doce), joined the Program with the mission of mobilizing the target audience. Soon after, Sicoob AC Credi (Mutual Credit and Economy Cooperative for Construction Material Traders in Governador Valadares) joined, as well as other professional associations in the municipalities, such as the chamber of commerce and trade associations.

ALCANZANDO EL OBJETIVO

Despertar el interés del público exige una estrategia detallada

Un gran reto del Programa Remesas fue definir la estrategia de promoción y movilización del público objetivo para la realización de los cursos y consultorías de capacitación empresarial y de educación financiera, elaborados por Sebrae y por Caixa.

Al inicio, la estrategia adoptada, tanto en Minas Gerais como en Massachusetts, fue liderada por Caixa. En Minas Gerais, agentes gubernamentales—como las alcaldías—fueron definidos como el principal aliado en los municipios de actuación. Hasta 2011 se mantuvo esa división de competencias.

Sin embargo, en 2012 se tomó la primera medida más importante de corrección del rumbo, propuesta por la coordinación de Remesas en Sebrae Minas. Al inicio de aquel año, el Sebrae asume la responsabilidad por la movilización y promoción para las actividades de capacitación empresarial.

Los equipos de Remesas habían observado que, durante los dos años iniciales de ejecución de las actividades (julio de 2009 a diciembre de 2011), no era tarea simple llevar al público objetivo a las clases. En los más de 40 años de Sebrae Minas enfocados en capacitación empresarial, esa dificultad siempre había quedado clara: muchas veces, el emprendedor le da prioridad a las actividades que, para él, son más urgentes que capacitarse.

Eso explica el hecho de que un curso de Remesas, en más de una oportunidad, haya sido cancelado debido al escaso público. Además, las actividades del Programa estaban convocando a participantes que no atendían a los criterios definidos por el propio Programa. La distorsión se confirmó en la encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores: 2009 a 2011", realizada por Sebrae Minas y publicada en febrero de 2012, en la que se entrevistaron a los participantes de las acciones de la institución entre julio de 2009 y diciembre de 2011.

En el estudio, quedó demostrado que casi la mitad de los participantes de las acciones hasta aquel momento no era un público objetivo del Programa Remesas, a pesar de ser del Sebrae. Como parte de la nueva estrategia de atraer a los participantes con perfil adecuado para Remesas, se incorporaron al Programa otros aliados, como cooperativas de crédito y organizaciones de clase empresariales.

Al surgir como nuevos agentes en el escenario de las alianzas en 2012, las cooperativas de crédito participaron del año más importante para el Programa Remesas, en lo que se refiere a la formación y consolidación de aliados, en contexto local, nacional e internacional. Fue cuando Sicoob Crediriodoce (Cooperativa de Ahorro y Crédito de Libre Admisión de Vale do Rio Doce Ltda.) se unió al Programa, con la misión de abarcar la movilización del público objetivo. Enseguida fue el turno de Sicoob AC Credi (Cooperativa de Economía y Crédito Mutuo de los Comerciantes de Material de Construcción de Governador Valadares) y de otras organizaciones de clase de los municipios, como entidades de propietarios de comercios y asociaciones comerciales.

Definiu-se, então, que o trabalho abrangeria as áreas de planejamento e de gestão financeira, acopladas às orientações sobre serviços financeiros, crédito produtivo e educação financeira para o empresário. Além disso, foi disponibilizada a plataforma do Sebrae Nacional de educação a distância.

Inicialmente, pretendia-se criar novos produtos para atender ao que estava previsto no Componente III (cursos de capacitação e consultoria). Entretanto, após discussão envolvendo unidades do Sebrae Minas e do Sebrae Nacional, concluiu-se que os produtos e serviços já ofertados pelas instituições, com adequação de abordagem, atenderiam aos preceitos do Programa Remessas.

No primeiro ano de ações, em 2009, foram selecionados quatro cursos de atuação corrente do Sebrae: “Aprender a Empreender”, “Plano de Negócios”, “Análise e Planejamento Financeiro” e “Atendimento ao Cliente”. Esses foram precedidos pelas oficinas de Educação Financeira, da Caixa, referentes ao Componente II do Remessas. Oficinas, seminários e palestras também foram inseridos na programação do Remessas, de acordo com o planejamento das atividades locais do Sebrae Minas.

Aprendizado nas consultorias

O “pacote” de capacitação empresarial do Sebrae Minas se completava com o oferecimento de consultorias às empresas que atendiam ao escopo do Remessas. As consultorias demonstraram ser uma considerável contribuição para os processos de desenvolvimento das empresas atendidas.

Os bons resultados das consultorias foram comprovados por duas pesquisas, intituladas “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores”. Não previstos inicialmente no Remessas, os levantamentos foram realizados pela Unidade de Inteligência Empresarial (Uine) do Sebrae Minas, em dois momentos: no primeiro, foram entrevistados participantes do Remessas no período de 2009 a 2011; no segundo, entre 2012 e 2014.

O período médio de acompanhamento dos empreendimentos pelos consultores do programa, com uma visita por mês a cada empresa, foi de oito meses, quando se seguiu um roteiro que previa: levantamento da situação da gestão da empresa; identificação das principais áreas focais para a consultoria; orientação do consultor; atividades da empresa, o chamado

CONSULTORES EM AÇÃO

CONSULTANTS IN ACTION CONSULTORES EN ACCIÓN

1. No primeiro dia de aula do primeiro curso de capacitação empresarial ofertado, o consultor do Sebrae Minas explicava como as consultorias aconteceriam e mapeava empresas interessadas e com o perfil adequado.

2. Após a identificação da empresa, era montada uma agenda de atendimento nas instalações das empresas durante o dia, na semanas em que os cursos aconteceriam à noite.

3. O agendamento da próxima visita da consultoria era feito a cada visita mensal às empresas.



At first, the intent was to create new products to meet the aspects established in Component III (qualification courses and consultancy). However, after discussions between Sebrae Minas and the National Sebrae, they concluded that the products and services already offered by the institutions would meet the precepts of the Remittance Program, even though the approach would need to be adapted.

During the first year of activity, in 2009, four courses were chosen from Sebrae's current platform. "Learning to Venture", "Business Plan", "Financial Analysis and Planning" and "Customer Service". These courses were preceded by courses on Financial Education provided by Caixa, regarding Component II of the Remittance Program. Workshops and seminars were also included in the Remittance program, according to the local activity planning made by Sebrae Minas.

Learning with consulting services

Sebrae Minas's business qualification "pack" was completed with consulting services offered to businesses within the scope of the Remittance. The consultancy proved to be a relevant contribution to businesses' development processes.

The good results brought by consultancy were proved by two studies entitled "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants". The studies had not been initially

Aprendizaje en las consultorías

El "paquete" de capacitación empresarial de Sebrae Minas se completaba con la oferta de consultorías a las empresas que atendían al objetivo de Remesas. Las consultorías demostraron que son un aporte considerable para los procesos de desarrollo de las empresas.

Los buenos resultados de las consultorías han sido comprobados por dos encuestas: "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores". No previstos inicialmente en Remesas, los levantamientos fueron realizados por la Unidad de Inteligencia Empresarial (UINE) de Sebrae Minas en dos momentos: en el primero fueron entrevistados participantes de Remesas en el período de 2009 a 2011; en el segundo, entre 2012 y 2014.

El promedio de acompañamiento de los emprendimientos por parte de los consultores del proyecto, con una visita mensual a cada empresa, fue de ocho meses, cuando se siguió un plan que contemplaba: levantamiento de la situación de la administración de la empresa; identificación de las principales áreas de foco para la consultoría; orientación del consultor; actividades de la empresa, lo que se llama "la tarea de casa"; seguimiento de las acciones por parte del consultor; y la comprobación de la aplicación – por parte de la empresa – del conocimiento obtenido con la consultoría (momento en que el aprendizaje fue reforzado, con la visita de otro consultor, tres meses después del encerramiento de la consultoría).

1. In the first day of class of the first business qualification course, Sebrae Minas consultant would explain how the consulting services would be provided and would map out the companies interested in the services and that had the right profile.

2. After the company was identified, a schedule was put together for the consultant to visit the business during the day in weeks in which the courses would happen in the evening.

3. The following visit would be scheduled during each monthly visit to the company.

1. En el primer día de clases del curso de capacitación empresarial ofrecido, el consultor de Sebrae Minas explicaba de qué forma ocurrirían las consultorías y hacía un mapeo de empresas interesadas y con el perfil adecuado.

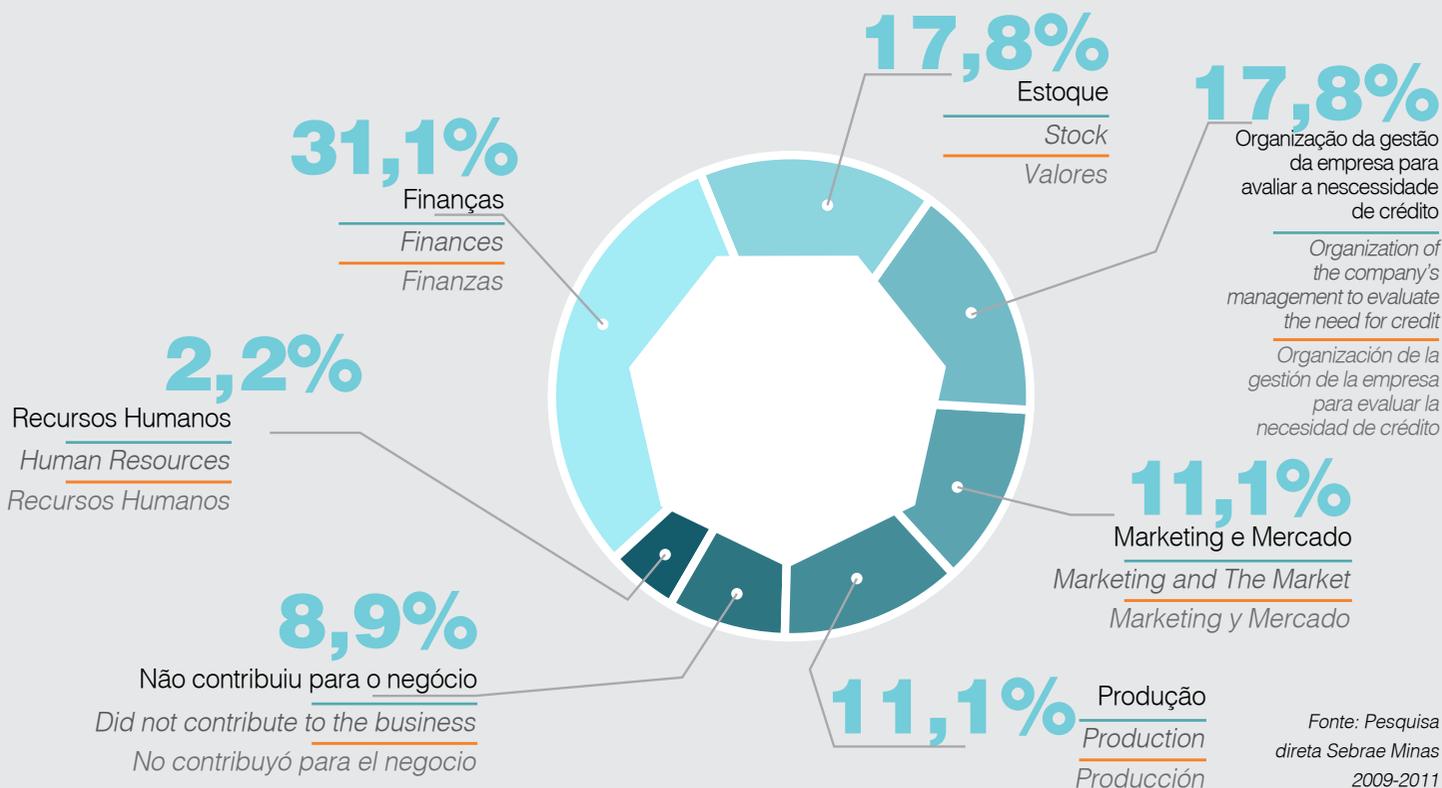
2. Después de la identificación de la empresa, se organizaba una agenda de atención en las instalaciones de las empresas durante el día, en la semana en que los cursos ocurrirían a la noche.

3. La visita de consultoría siguiente se fijaba durante la visita mensual a las empresas.

ÁREA DA EMPRESA QUE MAIS SE BENEFICIOU COM A CONSULTORIA

COMPANY AREA THAT MOST BENEFITED FROM THE CONSULTANCY

ÁREA DE LA EMPRESA QUE MÁS SE BENEFICIÓ CON LA CONSULTORÍA



Fonte: Pesquisa direta Sebrae Minas 2009-2011

“dever de casa”; acompanhamento das ações pelo consultor; e a verificação da aplicação pela empresa do conhecimento obtido com a consultoria (momento em que o aprendizado foi reforçado, com a visita de um novo consultor, três meses após o encerramento da consultoria).

É importante ressaltar que o formato dessas consultorias do Sebrae Minas foi construído especialmente para atender o Programa Remessas. Para a instituição, esse foi um belo achado, considerando que, até então, somente em projetos setoriais e específicos havia a possibilidade de consultorias *in loco*. Outra inovação desenvolvida para os participantes do Remessas foi a abordagem interligando acesso a crédito, serviços financeiros e finanças pessoais, adotada pelos consultores coordenados pelo Sebrae Minas.

No decorrer do trabalho, a área focada pela consultoria poderia mudar, de acordo com a necessidade apontada pela empresa. Mas, durante todo o Programa Remessas, a área de finanças foi a que mais demandou os consultores, lembrando que as consultorias não dispensavam os empresários das salas de aula nos cursos da área de gestão.

As consultorias foram sendo reformuladas ao longo de todo o Programa, buscando melhores resultados às empresas atendidas. Na pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2009 a 2011”, de modo geral as consultorias foram bem aceitas pelos participantes, obtendo uma nota de 9,3, em uma escala de 0 a 10. Em termos de aplicação dos ensinamentos, 91,9% dos entrevistados indicaram que a mesma contribuiu para o negócio.

IMPACTOS DA CONSULTORIA NOS EMPREENDIMENTOS - 2014

CONSULTANCY IMPACT IN THE BUSINESSES - 2014

IMPACTO DE LA CONSULTORÍA EN LOS EMPRENDIMIENTOS - 2014



Fonte: Pesquisa direta Sebrae Minas 2012-2014

planned in the Remittance, and were carried out by Sebrae Minas's Business Intelligence Unit (UINE, Portuguese acronym) and happened in two distinct moments: first, those taking part in the Remittance between 2009 and 2011 were interviewed; then, participants between 2012 and 2014.

The average time businesses were followed up by consultants, with a monthly visit to each business, was eight months. During this time, the following procedure was carried out: analysis of the business's managerial situation; identification of main focal areas for consultancy; consultant's guidance; business activities, the so-called "homework"; follow-up of actions taken by the consultant; and assessment of the business's application of the knowledge obtained with the consulting services (at this point, the aspects learned were reinforced with the visit of a new consultant, three months after the end of the consulting services).

It is important to mention that the format used in these consulting services provided by Sebrae Minas was specially created to meet the needs of the Remittance Program. For the institution, this was quite a finding, considering that, up to then, on-site consulting was only possible in sectorial and specific projects. Another innovation developed for Remittance participants was the approach interconnecting credit access, financial servi-

Es importante señalar que la forma de esas consultorías de Sebrae Minas fue construida especialmente para atender al Programa Remesas. Para la institución se trató de un importante descubrimiento, considerando que, hasta entonces, apenas en proyectos sectoriales y específicos había la posibilidad de consultorías in loco. Otra innovación desarrollada para los participantes de Remesas fue el abordaje interrelacionando acceso a crédito, servicios financieros y finanzas personales, adoptada por los consultores coordinados por Sebrae Minas.

En el transcurso del trabajo, el área enfocada por la consultoría podía cambiar, de acuerdo a la necesidad señalada por la empresa. Pero, durante todo el Programa Remesas, el área de finanzas fue el que más demandó a los consultores, recordando que las consultorías no alejaron a los empresarios de las clases de los cursos del área de administración.

Las consultorías fueron siendo reorganizadas a lo largo de todo el Programa, buscando mejores resultados para las empresas atendidas. En la encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores: 2009 a 2011", de modo general, las consultorías fueron bien aceptadas por los participantes, obteniendo una nota de 9,3, en una escala de 0 a 10. En términos de

Na segunda pesquisa, “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2012 a 2014”, os participantes confirmaram a avaliação positiva das consultorias: quase a totalidade (97,4%) demonstrou satisfação e mais da metade melhorou suas ferramentas de gestão a partir do conhecimento transmitido. Em todas as áreas da empresa atendidas pela consultoria, a maioria dos entrevistados indicou elevado grau de contribuição, sendo que a área financeira foi a mais demandada pelas empresas.

A separação entre as finanças da empresa e da família foi um aspecto que chamou a atenção. Depois de receberem consultoria, 71% dos empresários responderam ter separado as duas contabilidades. Quanto ao fluxo de caixa, ferramenta básica de controle financeiro, mais de 60% das empresas só passaram a utilizá-lo também depois do auxílio do consultor. Outra contribuição da consultoria foi alertar as empresas sobre a importância de se monitorar a concorrência: 44,4% adotaram o monitoramento “sempre”; e 40%, “esporadicamente”.

Os cursos

A sequência dos cursos oferecidos pelo Sebrae Minas considerou que a maior parte do público-alvo não havia participado de treinamentos relacionados às características empreendedoras e às habilidades gerenciais. O primeiro curso, “Aprender a Empreender”, trabalhou conceitos de empreendedorismo, mercado e finanças, levando os participantes à reflexão sobre situações do dia a dia de um pequeno negócio. A carga horária era de 24 horas e foi reorganizada para 15, divididas ao longo de uma semana.

Em seguida, foi aplicado o curso “Plano de Negócios” – instrumento de tomada de decisão para quem pretende iniciar ou reestruturar um negócio. O conteúdo foi distribuído em 15 horas/aulas, com a apresentação dos temas: cenários de mudanças; como são os empreendedores; entendendo um plano de negócios (pesquisa de mercado, estratégias de marketing, investimentos iniciais, custos do empreendimento, análise do preço de venda, administração do capital de giro e fluxo de caixa) e análise de viabilidade do negócio.

“Análise e Planejamento Financeiro” foi o terceiro curso desse caminho de conhecimento trilhado pelos participantes do Programa Remessas, com carga horária de 15 horas. O propósito do curso foi o de gerar competências para compreender e

ces and personal finances adopted by consultants coordinated by Sebrae Minas.

Throughout the work, the area on which the consultancy was focused could change, according to the need pointed out by the company. However, during the entire Remittance Program, finance was the area which required the most consulting. It is important to remember that the consulting services provided did not move entrepreneurs away from management classes.

Seeking better results for the companies served, the consulting services were constantly reconfigured throughout the Program. In the study "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2009 to 2011", in general consulting services were well accepted by participants, reaching a 9.3 score on a scale of 0 to 10. When it came to the implementation of lessons learned, 91.9% of respondents indicated that the services had contributed to the business.

In the second study "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2012 to 2014", participants confirmed consulting services' positive evaluation: nearly everyone (97.4%) said they were satisfied and more than half of the respondents had improved their management tools based on what they had learned. In all areas of the business served by the consulting services, most respondents indicated a high level of contribution, and the financial area was the companies' major demand.

The separation between company and family finances stood out. After the consulting services, 71% of the entrepreneurs said they had separated family and business finances. As for the cash flow, a basic financial control tool, over 60% of the companies only started to use it after being helped by the consultant. Another contribution made by the consultant was to warn businesses about the importance of monitoring the competition: 44.4% adopted "constant" monitoring; and 40% adopted "sporadic" monitoring.

The courses

The series of courses offered by Sebrae Minas considered that most of the target audience had not taken part in training courses related to entrepreneurial aspects and managerial skills. The first course, "Learning to Venture", dealt with concepts in entrepreneurship, market and finances, making participants reflect on everyday situations in small businesses. The class hours first totaled 24 hours and were reorganized to 15, divided throughout the week.

Then, the "Business Plan" course – a tool to help the decision-making process for those willing to start

aplicación de los conocimientos dictados, el 91,9% de los encuestados indicaron que ella contribuyó para el negocio.

En la segunda encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores: 2012 a 2014", los participantes confirmaron la evaluación positiva de las consultorías: casi la totalidad (el 97,4%) demostró satisfacción, y más de la mitad mejoró sus herramientas de gestión a partir del conocimiento transmitido. En todas las áreas de la empresa atendidas por la consultoría, la mayoría de los encuestados indicó elevado grado de contribución, siendo que el área financiera fue la más demandada por las empresas.

La separación entre las finanzas de la empresa y las de la familia fue un aspecto que llamó la atención. Después de recibir la consultoría, el 71% de los empresarios respondió haber separado las dos contabilidades. Con relación al flujo de caja, herramienta básica de control financiero, más del 60% de las empresas apenas pasaron a utilizarlo también después del auxilio del consultor. Otro aporte de la consultoría fue hacerle un alerta a las empresas sobre la importancia de controlar la competencia: el 44,4% adoptaron el monitoreo "siempre"; y el 40%, "eventualmente".

Los cursos

La secuencia de los cursos ofrecidos por Sebrae Minas consideró que la mayor parte del público objetivo no había participado en capacitaciones relacionadas a las características emprendedoras y a las habilidades gerenciales. El primer curso, "Aprender a Emprender", trabajó conceptos de actitud emprendedora, mercado y finanzas, llevando a los participantes a la reflexión sobre situaciones del día a día de un pequeño negocio. La carga horaria era de 24 horas y fue reorganizada para 15 horas, divididas a lo largo de una semana.

En seguida, el curso "Plan de Negocios" instrumento de toma de decisión para quien pretende comenzar o reestructurar un negocio. El contenido fue distribuido en 15 horas/clase, con la presentación de dos temas: escenarios de cambios; cómo son los emprendedores; entendiendo un plan de negocios (estudio de mercado, estrategias de marketing, inversiones iniciales, costes del emprendimiento, análisis del precio de venta, administración del capital de flujo de caja) y análisis de la viabilidad del negocio.

"Análisis y Planificación Financiera" fue el tercer curso de ese camino de conocimiento seguido por los participantes del Programa Remesas, con carga horaria de 15 horas. El objetivo del curso fue generar competencias para comprender y analizar los resultados de la empresa, predisponerse a actuar de forma favorable con relación

analisar os resultados da empresa, predispor-se a agir de forma favorável em relação à busca e análise das informações financeiras e planejar estratégias empresariais a partir de tais informações. O quarto curso, “Atendimento ao Cliente”, realizado em 15 horas, foi ofertado aos empresários e gestores do negócio e também aos colaboradores em contato direto com os clientes.

Conteúdo especial

Adequar a abordagem dos cursos exigiu a capacitação dos consultores em relação aos temas. Por exemplo, ao tratar de finanças, era também necessário orientar sobre crédito e serviços financeiros.

Então, o conteúdo original foi complementado visando: orientar sobre como as empresas deveriam se preparar para acessar linhas de crédito junto às instituições financeiras; os riscos e as oportunidades que poderiam ser gerados pelo empréstimo; como as solicitações são avaliadas e analisadas pelas instituições financeiras; a importância da análise sobre a real necessidade e viabilidade do crédito; o valor do bom histórico bancário da empresa e a importância da comparação dos custos e taxas; os serviços financeiros para pessoa jurídica e a contribuição desses para a gestão financeira das empresas.

Na pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores”, de 2014, considerando-se os donos de empresas, a maioria dos participantes entrevistados (77,7%) afirmou que as orientações de cursos, palestras e/ou consultorias ajudaram na decisão sobre a necessidade de tomada de empréstimos. Quando se destacam os participantes apenas das consultorias, o índice é ainda melhor (87,1%).

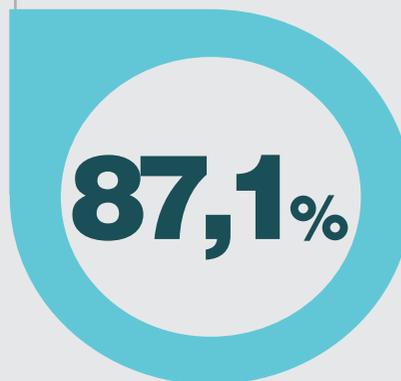
A capacitação refletiu num elevado índice: 72,7% dos empresários optaram por não lançar mão de empréstimo, contra 27,3% que foram em busca do crédito. Entre esses últimos, mais da metade (53,8%) não encontrou dificuldades para obter o valor desejado, 41% encontraram dificuldades, mas conseguiram captar recursos num valor inferior ao demandado, e 5,1% não conseguiram realizar o empréstimo. Entre as dificuldades percebidas pelos empresários para obterem o crédito, estão

CONSULTORIA X DECISÃO FINANCEIRA

CONSULTANCY VS. FINANCIAL DECISION CONSULTORÍA X DECISIÓN FINANCIERA



DOS PARTICIPANTES DO PROGRAMA REMESSAS E DOS INTEGRANTES DAS CONSULTORIAS FORAM BENEFICIADOS COM INFORMAÇÕES PARA DECISÃO SOBRE TOMADA DE EMPRÉSTIMOS



77% of the Remittance Program participants and 87.1% of the consultancy participants have benefitted from the information when borrowing funds

El 77% de los participantes del Remessas y el 87,1% de los integrantes de las consultorías se beneficiaron con informaciones sobre toma de préstamos

or restructure a business. The content was taught in 15 hours, during which the following themes were presented: change scenarios; the nature of entrepreneurs; understanding a business plan (market research, marketing strategies, working capital and cash flow management) and business feasibility analysis.

“Financial Planning and Analysis” was the third course in this knowledge path pursued by the participants of the Remittance Program. The purpose of the course was to develop skills that would enable participants to understand and analyze their business results, leading them to act favorably in the search and analysis of financial information and plan business strategies based on such information. The fourth course – “Customer Service” – was taught in 15 hours and was offered to entrepreneurs and managers, as well as to employees in direct contact with customers.

Special content

In order to adapt the courses’ approach, consultants needed to be trained in the various themes. For instance, when addressing finances, they also needed to provide guidelines on credit and financial services.

Thus, the original content was complemented, so as to: provide guidelines on how the businesses should get ready to access credit lines before financial institutions; the risks and opportunities that might be generated by the loan; how requests are assessed and analyzed by financial institutions; the importance of an analysis on the actual need and feasibility for credit; the importance of good bank history for the business and the importance of comparing costs and fees; financial services for entities and their contribution to business financial management.

In the 2014 study “The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants”, when business owners were considered, most respondents (77.7%) stated that the guidelines given in courses, lectures and/or consultancy services had helped them decide whether a loan was needed or not. When considering only those taking part in the consultancy services, this number is even better (87.1%).

The training resulted in a high index: 72.7% of the entrepreneurs chose not to make a loan, against 27.3% who sought credit. Among those who sought credit, over half (53.8%) had no difficulties obtaining the desired value, 41% found some difficulties, but managed to raise values lower than what they wanted, and 5.1% were not granted a loan. Among the difficulties perceived by entrepreneurs to obtain credit are the excess request for documentation (66.7%), lack of guarantee (11.1%), issues related to financial management (5.6%)

a la búsqueda y análisis de las informaciones financieras y planificar estrategias empresariales a partir de esas informaciones. El cuarto curso, “Atención al Cliente”, realizado en 15 horas, se ofrece a los empresarios y gestores del negocio, además de a los trabajadores que están en contacto directo con los clientes.

Contenido especial

Adecuar el abordaje de los cursos exigió la capacitación de los consultores con relación a los temas. Por ejemplo, al tratar de finanzas, también era necesario orientar sobre crédito y servicios financieros.

Entonces, el contenido original fue complementado buscando: orientar sobre cómo las empresas deberían prepararse para acceder a líneas de crédito junto a entidades financieras; los riesgos y las oportunidades que podrían generarse a partir del préstamo; cómo son evaluadas y analizadas las solicitudes por parte de las entidades financieras; la importancia del análisis sobre la real necesidad y viabilidad del crédito; el valor del buen antecedente bancario de la empresa y la importancia de la comparación de los costes y tasas; los servicios financieros para persona jurídica y su contribución para la gestión financiera de las empresas.

En la encuesta “La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores”, de 2014, considerando los propietarios de empresas, la mayoría de los encuestados (el 77,7%) afirmó que las orientaciones de cursos, conferencias y/o consultorías ayudaron en la decisión sobre la necesidad de tomar préstamos. Cuando se destaca a los participantes apenas de las consultorías, el índice es aun superior (el 87,1%).

La capacitación demostró un elevado índice: el 72,7% de los empresarios optó por no recurrir a préstamos, en contra el 27,3% que fue en búsqueda de crédito. Entre esos últimos, más de la mitad (el 53,8%) no encontró dificultades para obtener el valor pretendido, el 41% encontró dificultades, pero consiguieron captar recursos en un valor inferior al solicitado, y el 5,1% no consiguió obtener el crédito. Entre las dificultades encontradas por los empresarios para obtener el crédito, están el exceso de documentos (el 66,7%), la falta de garantía (el 11,1%), problemas de gestión financiera (el 5,6%) y la ausencia de registro en el Catastro de Personas Jurídicas (el 5,6%).

Además de ser alertados para sensibilizar al emprendedor en el sentido de cultivar sanos hábitos financieros, los consultores recibieron orientaciones sobre otro importantísimo aspecto para el Programa Remesas, antes destacado: la nueva mirada fue el abordaje sobre las finanzas personales del empresario y de su familia. Separar las finanzas de la empresa de las familiares no es algo común en el medio de los pequeños negocios.

o excesso de documentação (66,7%), a falta de garantia (11,1%), problemas de gestão financeira (5,6%) e ausência de Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (5,6%).

Além de alertados para sensibilizar o empreendedor a cultivar os bons hábitos econômicos, os consultores receberam orientação sobre um outro importantíssimo aspecto, já ressaltado, para o Programa Remessas: novo olhar na abordagem sobre as finanças pessoais do empresário e de sua família, pois fazer a separação entre elas é algo que não é comum em meio aos pequenos negócios.

Em “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2012 a 2014”, 39,1% dos entrevistados disseram ter apenas conta jurídica; 21,2%, apenas conta pessoa física; e 39,7%, os dois tipos de conta. Dos dois grupos que têm conta jurídica, 60% a utilizam apenas para movimentação da empresa; 37,9% para as duas situações e 2,1% somente para as finanças pessoais.

Maratona no exterior

Nos Estados Unidos, o Programa Remessas foi lançado em setembro de 2009 e, em sequência, foram realizadas, em Boston, rodadas de palestras sobre educação financeira, gestão e empreendedorismo. Foram 11 dias de uma maratona de informação e conhecimento.

As ações se repetiram em 2010 e 2011, sendo que, nessa fase, a presença do Remessas foi intensificada, com duas rodadas em cada ano. Em junho e setembro de 2011 foram promovidas palestras e consultorias sobre educação financeira, planejamento, finanças e empreendedorismo. A organização e a mobilização dos eventos, que contaram com cerca de 300 participantes em 2011, foram coordenadas pela Caixa.

No total, foram quase 800 participantes em palestras e atendimentos naquele país, sempre com o objetivo de capacitar os imigrantes e seus beneficiários de remessas para que eles pudessem decidir sobre como melhor aplicar seus recursos. O Sebrae preocupou-se, também, em reforçar a importância do planejamento, fosse ele para empreender, para emigrar ou para retornar ao país de origem.

Ao longo do Programa Remessas, os depoimentos dos participantes demonstravam que o esforço valia a pena. É o caso do empreendedor mineiro José Ronaldo Ferreira, nascido em Presidente Olegário. Com diferentes negócios em Boston, cidade onde vive há mais de dez anos, ele ressaltou que a orientação do Sebrae Minas foi importante para analisar os resultados financeiros e o rumo de seus empreendimentos. “Isso me abriu os olhos para ter mais foco”, constatou.

and the lack of a Corporate Taxpayer Identification Number (CNPJ, Portuguese acronym).

In addition to being warned to raise awareness among entrepreneurs to cultivate healthy economic habits, consultants were also advised about another very important aspect for the Remittance Program, and which has already been mentioned: the new perspective on how to approach entrepreneurs' personal and family finances, as this separation is not common among small businesses.

In the study "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2012 to 2014", 39.1% of the respondents stated they have only one corporate bank account; 21.2% have a personal bank account and 39.7% have both. Considering the two groups that have a corporate bank account, 60% of the respondents use it only for company transactions; 37.9% use it for the business and personal transactions and 2.1% use it only for personal finances.

Marathon abroad

The Remittance Program was launched in September 2009 in the United States. The launch was immediately followed by a series of lectures on financial education, management and entrepreneurship, which took place in Boston. It was an 11-day marathon of information and knowledge.

The actions were repeated in 2010 and 2011 and in 2011 the presence of the Remittance was intensified, with two series each year. Lectures and consulting services regarding financial education, planning, finances and entrepreneurship took place in June and September. Caixa coordinated the organization and mobilization for the events, which had about 300 participants.

Overall, nearly 800 people in the States took part in lectures and consultancies, which were always intended to qualify emigrants and the beneficiaries of their remittances so that they could decide about the best way to invest their resources. Sebrae was also worried about stressing the importance of planning, whether for venturing, emigrating or returning to the country of origin.

Throughout the Remittance Program, the testimonials of participants showed that the effort was worthwhile. This is the case of entrepreneur José Ronaldo Ferreira, born in Presidente Olegário, Minas Gerais. He owns several businesses in Boston, where he has been living for over a decade. José Ronaldo stresses that Sebrae Minas's guidance was important to analyze the financial results as well as the future of his ventures. "This opened my eyes to be more focused", he says.

En la encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores: 2012 a 2014", el 39,1% de los encuestados afirmaron contar apenas con cuenta jurídica; el 21,2% tiene apenas cuenta persona física, y el 39,7% los dos tipos de cuenta. Dos de los grupos que tienen cuenta jurídica, el 60% la utiliza apenas para el giro de la empresa; el 37,9% para las dos situaciones; y el 2,1% apenas la utiliza para finanzas personales.

Maratón en el exterior

En Estados Unidos, el Programa Remesas fue lanzado en septiembre de 2009 y, en su secuencia, se realizaron rudas de conferencias sobre educación financiera, gestión y actitud emprendedora, en Boston. Fueron 11 días de un maratón de información y conocimiento.

Las acciones se repitieron en 2010 y 2011, siendo que, en ese último año, la presencia de Remesas se intensificó, con dos ruedas a cada año. En junio y septiembre se realizaron conferencias y consultorías sobre educación financiera, planificación, finanzas y actitud emprendedora. La organización y movilización de los eventos, que contaron con cerca de 300 participantes, fueron coordinadas por Caixa.

Al total, casi 800 participantes en conferencias y atenciones en aquel país, realizadas siempre con el objetivo de capacitar a los emigrantes y sus beneficiarios de remesas para que ellos pudiesen decidir sobre la mejor forma de aplicar sus recursos. Sebrae también se preocupó en fortalecer la importancia de la planificación, sea para emprender, para emigrar o para regresar al país de origen.

A lo largo del Programa Remesas, los testimonios de los participantes demostraban que el esfuerzo merecía la pena. Es el caso del emprendedor de Minas Gerais, José Ronaldo Ferreira, nacido en Presidente Olegário. Con diferentes negocios en Boston, ciudad donde vive hace más de diez años, señaló que la orientación de Sebrae Minas fue importante para analizar los resultados financieros y el rumbo de sus emprendimientos. "Eso me abrió los ojos para estar más enfocado", señaló.

Remesas ampliado

Alianza fue la palabra de orden en todo el horizonte de ejecución del Programa Remesas. Al inicio de las acciones, ante las dificultades jurídicas de Sebrae Minas para contratar consultores y de la limitación operacional, al no contar con personal suficiente en su plantel para atender a la iniciativa, Sebrae Nacional se hizo cargo de la demanda.

Remessas ampliado

Parceria foi a palavra de ordem em todo o horizonte de execução do Programa Remessas. Logo no início das ações, diante dos impedimentos jurídicos de o Sebrae Minas contratar consultores e da limitação operacional por não dispor de pessoal suficiente em seu quadro para atender à iniciativa, o Sebrae Nacional se responsabilizou pela demanda. Foram contratados oito profissionais, que atenderam desde a realização de cursos até as consultorias, que se deram entre julho de 2009 a dezembro de 2011, em Governador Valadares e região.

Em 2010, o Remessas extrapolou sua atuação, indo além dos três municípios onde se iniciaram as ações – Governador Valadares, Conselheiro Pena e Mantena. Foram integradas ao projeto as cidades de Aimorés, Alpercata, Itabirinha, Tarumirim e Resplendor, escolhidas por ter também significativa parcela de emigrantes.

Sobretudo o primeiro semestre de 2011 foi marcado pelo aumento da demanda por capacitação empresarial. Para atendê-la, o Sebrae Nacional contratou quatro novos profissionais (além dos que já atuavam no Programa), que trabalharam em cursos e consultorias. Além de intensificar a oferta de treinamentos e atendimentos individuais às empresas, a instituição disponibilizou aos participantes do Remessas o Sebraetec (consultorias tecnológicas que dão acesso às empresas, de qualquer setor econômico, a serviços em inovação e tecnologia, visando à melhoria de processos, redução de desperdício, aumento de faturamento, novos mercados e sustentabilidade do negócio, entre outros benefícios).

É pertinente ressaltar que dois critérios nortearam a adesão de novos municípios ao Remessas. A cidade deveria apresentar, em seu perfil socioeconômico, participação significativa de remessas do exterior, empresas oriundas desse recurso ou fundadas por emigrante que retornou ao país. Além disso, era preciso haver no local redes empresariais ou lideranças capazes de mobilizar interessados nas capacitações que seriam oferecidas pelo Sebrae Minas e pela Caixa.

Satisfação em números

A pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2009 a 2011” foi importantíssima do ponto de vista do desenvolvimento do programa, já que seus resultados reforçaram pontos do trabalho, corrigindo rumos quando necessário.

Expanding the Remittance

Partnership was the most important word during the execution of the Remittance Program. As soon as the actions began, Sebrae Minas was faced with legal impediments regarding the contracting of consultants and operational limitations, as they did not have enough personnel to meet the demands of the initiative, thus, the National Sebrae took charge of the demand for personnel. Eight professionals were hired, and became responsible for all aspects from the execution of courses to providing consulting services, which took place between June 2009 and December 2011 in Governador Valadares and region.

In 2010, the Remittance expanded its performance, going beyond the three municipalities where the actions began - Governador Valadares, Conselheiro Pena and Mantena. The cities of Aimorés, Alpercata, Itabirinha, Tarumirim and Resplendor were integrated to the project and were chosen given the relevant number of emigrants.

Especially the first half of 2011 was marked by an increased demand for business training. In order to meet this demand, the National Sebrae hired four new professionals (in addition to the ones already working in the Program), who worked in courses and provided consulting services. Besides intensifying the offer of training courses and individual consulting appointments in businesses, the institution made the Sebraetec available to Remittance participants. The Sebraetec is a technological consultancy which grants businesses in any economic sector access to services related to innovation and technology, aiming to improve processes, reduce wastefulness, increase revenue, target new markets and promote business sustainability, among other benefits.

It is important to emphasize that two criteria guided the adherence of new municipalities to the Remittance. The city's socioeconomic profile should show relevant participation of remittances sent from abroad, companies whose origin was tied to these resources or which had been founded by emigrants who had returned to the country. In addition, the city needed to have local business networks or leaderships capable of mobilizing people interested in the training which would be offered by Sebrae Minas and Caixa.

Satisfaction in numbers

In the study "The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2009 to 2011" was extremely important when it comes to project development, as its results reinforced points to be improved, correcting the course of the program when necessary. 873 participants were interviewed of courses, workshops, lectures and consultancies ha-

Se contrataron ocho profesionales, que atendieron desde la realización de cursos hasta las consultorías, realizadas entre julio de 2009 y diciembre de 2011, en Governador Valadares y región.

En 2010, Remesas rebozó su actuación, se extendió a tres municipios en los que se realizaron las acciones - Governador Valadares, Conselheiro Pena y Mantena. Las ciudades Aimorés, Alpercata, Itabirinha, Tarumirim y Resplendor, escogidas porque también cuentan con importante cantidad de emigrantes, se integraron al proyecto.

El primer semestre de 2011 se destacó, principalmente, por el aumento de la demanda por capacitación empresarial. Para atenderla, Sebrae Nacional contrató a otros cuatro profesionales (además de los que actuaban en el Programa), que trabajaron en cursos y consultorías. Además de intensificar la oferta de capacitaciones y atenciones individuales a las empresas, la institución colocó a disposición de los participantes de Remesas el Sebretec, una consultoría tecnológica con acceso para las empresas -de cualquier sector de la economía- a servicios en innovación y tecnología, buscando mejorar sus procesos, reducción de desperdicio, aumento de facturación, nuevos mercados y sostenibilidad del negocio, entre otros beneficios.

Es pertinente destacar que dos criterios orientaron la adhesión de nuevos municipios a Remesas. La ciudad debería presentar, en su perfil socioeconómico, participación significativa de remesas del exterior, empresas originales de esos recursos o fundadas por emigrantes que regresaron al país. Además, era necesario que hubiese cadenas empresariales o líderes capaces de movilizar interesados en las capacitaciones que serían ofrecidas por Sebrae Minas y por Caixa.

Satisfacción en cifras

La encuesta "La validez del Programa Remesas por medio de la percepción de los emigrantes emprendedores: 2009 a 2011" fue importantísima desde el punto de vista del desarrollo del proyecto, ya que sus resultados reforzaron puntos del trabajo, corrigiendo rumbos cuando necesario. Se buscó entrevistar a los 873 participantes de cursos, talleres, conferencias y consultorías realizadas entre julio de 2009 y noviembre de 2011, o sea, en los tres primeros años de acciones efectivas de Remesas.

El grado de satisfacción de los participantes de los cursos, conferencias y consultorías fue de 9,1 puntos, en una escala hasta el 10. Reforzando el buen resultado, el 90,9% dijo aplicar en sus negocios las orientaciones recibidas. Para esos dos ítems, la meta establecida por Sebrae Minas era de 8 puntos y el 80%, respectivamente.

Buscou-se entrevistar os 873 participantes de cursos, oficinas, palestras e consultorias realizados entre julho de 2009 e novembro de 2011, ou seja, nos três primeiros anos de ações efetivas do Remessas.

O grau de satisfação dos participantes dos cursos, palestras e consultorias foi de 9,1 pontos, numa escala de 10. Reforçando o bom resultado, 90,9% disseram aplicar em seus negócios as orientações recebidas. Para esses dois itens, a meta estabelecida pelo Sebrae Minas era de 8 pontos e 80%, respectivamente.

Reverendo rumos

Implementar e testar uma nova abordagem para a temática da capacitação financeira para pequenos negócios foi um dos “objetivos extras” do Sebrae Minas, visando ao benefício do público-alvo.

Nesse sentido, pesquisa de 2011 verificou o grau de dificuldade das empresas para se obter crédito. Esperava-se, após as ações, atingir o grau médio de facilidade para obtenção de crédito de 7 pontos (na escala de 10), mas o resultado indicou 6 pontos.

Pensando em 2012, o próximo ano do Remessas após o levantamento, o resultado abaixo da meta desencadeou o reforço e a remodelação dos cursos e respectivas abordagens do Sebrae Minas referentes ao crédito e serviços financeiros. O primeiro semestre daquele ano foi o sexto das atividades do Programa, quando a instituição teve a oportunidade de customizar ainda mais as metodologias empregadas, a fim de melhor atender às necessidades do público.

Seguindo esse caminho, também novos produtos do Sebrae Minas foram ofertados àqueles que já haviam passado pelos cursos integrantes do Remessas. A oficina “Serviços financeiros e crédito para empresas oriundas de remessas”, com carga horária de quatro horas, foi realizada em todos os municípios já atendidos na época e em novos quatro a partir de 2012. Lembrando que a Caixa e as cooperativas de crédito foram convidadas a participar desse processo, visto que se tratava fortemente de tema associado à expertise dessas instituições.

Na consolidação dos números de 2012, o Programa Remessas atendeu mais de 700 pessoas em cursos, oficinas e palestras promovidos pelo Sebrae Minas em Governador Valadares, Itabirinha, Tarumirim, Nova Módica, Engenheiro Caldas e Capitão Andrade. Aqueles que já haviam participado das ações anteriores receberam capacitação mais avançada, como os cursos de “Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais”, “Como Vender Mais e Melhor”, “Práticas para Redução da Inadimplência de Clientes” e, novamente, as consultorias tecnológicas do Sebraetec.

Destinados a empresas que haviam participado de ações anteriores do Remessas, os cursos do Sebrae Minas,

opening between July 2009 and November 2011 were interviewed, that is, participants of the three first years of effective actions of the Remittance.

The degree of satisfaction of those taking part in courses, lectures and consultancies was 9.1, on a scale of 10. Reinforcing the good result, 90.9% of the respondents claimed to apply the guidelines given in their businesses. Sebrae Minas's goal for these two items was 8 and 80%, respectively.

Reviewing directions

Aiming to benefit the target audience, Sebrae Minas's "extra-goal" was to implement and test a new approach to be used in the financial training offered to small businesses.

Thus, this first study assessed the level of difficulty companies faced to obtain credit. After the actions, the average level of easiness to obtain credit was expected to be 7 (in a scale of 10), but the result indicated 6.

Bearing in mind the year of 2012, which would be the next year the Remittance would take place after the study, the below-the-target result led to the strengthening and reformulation of courses and respective approaches adopted by Sebrae Minas in regard to credit and financial services. The first semester of that year was the sixth semester of activities of the Program, and the institution had the opportunity to customize methodologies even more, so as to better meet the needs of its target audience.

Following the same line of thinking, new products by Sebrae Minas were also added to the ones offered in the past during the courses that were part of the Remittance. The four-hour workshop on "Credit and financial services for companies funded with remittance resources" took place in all original municipalities as well as in the four cities added in 2012. It is worth mentioning that Caixa and credit cooperatives were invited to take part in this process, as it was strongly related to the expertise of these institutions.

In 2012 the Remittance Program served over 700 people in courses, workshops and lectures carried out by Sebrae Minas in Governador Valadares, Itabirinha, Tarumirim, Nova Mógica, Engenheiro Caldas and Capitão Andrade. Those who had taken part in previous actions received more advanced qualification in courses such as "Skill Managerial Development", "How to Sell More and Better", "Practices to Reduce Customer Default" and, once again, the technological consultancies of the Sebraetec.

Reviendo rumbos

Implementar y probar un nuevo abordaje para la temática Capacitación Financiera para Pequeños Negocios fue uno de los "objetivos extra" de Sebrae Minas, con vistas al beneficio del público objetivo.

En tal sentido, esa primera encuesta comprobó el grado de dificultad de las empresas para obtener crédito. Se esperaba que, después de las acciones, alcanzar el grado promedio de facilidad para la obtención de crédito de 7 puntos (en la escala hasta el 10), pero el resultado indicó 6 puntos.

Pensando en 2012, el año siguiente de Remesas, después del estudio, el resultado por debajo de la meta desencadenó el fortalecimiento y la reestructuración de los cursos y respectivos abordajes de Sebrae Minas con relación al crédito y servicios financieros. El primer semestre de aquel año fue el sexto de las actividades del Programa; momento en que la institución tuvo la oportunidad de personalizar aun más las metodologías empleadas, con el objetivo de atender mejor a las necesidades del público.

Siguiendo ese camino, también se ofrecieron nuevos productos de Sebrae Minas para aquellos que habían realizado los cursos de Remesas. El taller sobre "Servicios financieros y crédito para empresas originales de remesas", con carga horaria de cuatro horas, se realizó en todos los municipios atendidos en la época y en los otros cuatro a partir de 2012. Recordando que Caixa y las cooperativas de crédito fueron invitadas a participar en ese proceso, una vez que se trataba fuertemente de un tema asociado a la experiencia de esas instituciones.

En la consolidación de los números de 2012, el Programa Remesas atendió a más de 700 personas en cursos, talleres y conferencias realizadas por Sebrae Minas en Governador Valadares, Itabirinha, Tarumirim, Nova Mógica, Engenheiro Caldas y Capitão Andrade. Aquellos que ya habían participado en las acciones anteriores recibieron capacitación más avanzada, como el curso de "Desarrollo de Habilidades Directivas", "Cómo Vender Más y Mejor", "Prácticas para Reducción de la Insolvencia de Clientes" y, nuevamente, las consultorías tecnológicas de Sebraetec.

Destinados a empresas que habían participado en acciones anteriores de Remesas, los cursos de Sebrae Minas, en 2013, se concentraron en contenidos de complejidad mediana y alta, por dos motivos. El primero fue la percepción de la institución sobre la necesidad de profundizar el conocimiento llevado a los participantes del proyecto. El segundo,

em 2013, concentraram-se em conteúdos de complexidade média e alta, por dois motivos. O primeiro foi a percepção da instituição sobre a necessidade de aprofundar o conhecimento levado aos participantes do programa. O segundo, a impossibilidade de contratação de consultores pelo Sebrae Minas para cursos básicos de gestão (os chamados de metodologia fechada). A contratação desses consultores se concretizou somente em janeiro de 2014 e foi realizada pela Caixa.

Assim, em 2013 foram realizados 26 cursos do portfólio do Sebrae Minas, além de oficinas e 11 palestras, em seis municípios do entorno de Governador Valadares. No total, estiveram presentes às ações quase 400 pessoas. Nos cursos, os temas mais abordados foram qualidade e excelência na gestão; nas palestras, conceitos sobre cooperação, mercado, gestão, vendas e empreendedorismo, além de orientação sobre serviços financeiros. Para as oficinas, o tema foi, novamente, relacionado a orientações sobre crédito e serviços financeiros para empresas.

Também no penúltimo ano de ações do Programa, foi identificado pelo Sebrae Minas um grande impacto provocado pelo Remessas na articulação, aproximação e sensibilização sobre capacitação empresarial entre os empresários nos municípios onde as ações foram desenvolvidas. A constatação surgiu com o grande aumento de demanda pelas lideranças e entidades empresariais locais por ações do Sebrae e por apoio para a consolidação de organizações de empresários. Além disso, a implantação da Lei Geral (123/2006) em âmbito municipal por onde o Remessas passou foi mais fácil.

Concluindo ações

As últimas ações do Programa Remessas ocorreram durante o primeiro semestre de 2014. O critério utilizado para a escolha dos municípios envolvidos foi a demanda por capacitação empresarial e quórum de participantes nas ações anteriores. Os eleitos foram: Capitão Andrade, Engenheiro Caldas, Nova Módica, Pescador e Tarumirim.

De janeiro a abril, foram atendidas aproximadamente 100 empresas, sendo que 40 delas receberam consultorias individuais *in loco*. Mais uma vez, parceria foi a palavra de ordem. A Caixa, concluindo o processo de contratação de consultores iniciado em 2013, possibilitou que novas empresas e empreendedores fossem atendidos pelas capacitações e consultorias empresariais.

Os consultores, então contratados pela Caixa, receberam capacitação do Sebrae Minas. Novamente, o objetivo, ao orientar os profissionais que

Aimed at companies which had taken part in previous actions by the Remittance, in 2013 Sebrae Minas's courses emphasized medium and high complexity content. The first reason for that was based on the institution's perception of the need to expand the knowledge taken to those taking part in the project. The second was the fact that Sebrae Minas was not able to hire consultants for basic management courses (the so-called closed methodology courses). Caixa then became responsible for hiring these consultants, which only happened in January 2014.

Thus, 26 courses of Sebrae Minas's portfolio took place in 2013 in municipalities near Governador Valadares, in addition to workshops and 11 lectures. Overall, nearly 400 people were present in the actions. The most relevant themes addressed in the courses were quality and management excellence, whereas the lectures addressed concepts related to cooperation, market, management, sales and entrepreneurship, in addition to guidance on financial services. In workshops, once again the theme was related to guidelines on credit and financial services for businesses.

Also in the year before the last year of the Program's actions, Sebrae Minas identified a major impact resulting from the Remittance in regard to the articulation, approximation and awareness of business training among entrepreneurs in municipalities where the actions took place. The proof was provided by the increased demand on the part of local business leaderships and entities for Sebrae actions, as well as for the request for support in the consolidation of business organizations. In addition, the implementation of General Act 123/2006 on the municipal level was easier in municipalities where the Remittance had taken place.

Completing actions

The last actions of the Remittance Program happened in the first half of 2014. The criteria used to choose the municipalities where these actions would be carried out were the demand for business qualification and participation in previous actions. The chosen cities were: Capitão Andrade, Engenheiro Caldas, Nova Mógica, Pescador and Tarumirim.

From January to April, almost 100 businesses were served, 40 of which received in loco individual consultancy. Once again, partnerships were paramount. After having concluded the hiring process for consultants in 2013, Caixa made it possible for new companies and entrepreneurs to be served by business training and consulting services.

la imposibilidad de contratación de consultores por parte de Sebrae Minas para cursos básicos de gestión (los llamados de metodología cerrada). La contratación de esos consultores se concretizó apenas en enero de 2014 y fue realizada por Caixa.

Así, en 2013 se realizaron 26 cursos del portafolio de Sebrae Minas, además de talleres y 11 conferencias, en seis municipios de los alrededores de Governador Valadares. Al total, estuvieron presentes a las acciones casi 400 personas. En los cursos, los temas abordados fueron calidad y excelencia en la gestión; en las conferencias, conceptos sobre cooperación, mercado, gestión, ventas y actitud emprendedora, además de orientación sobre servicios financieros. Para los talleres, el tema, nuevamente, estuvo relacionado a orientaciones sobre crédito y servicios financieros para empresas.

También en el penúltimo año de acciones del Programa, Sebrae Minas identificó un gran impacto provocado por Remesas en la articulación, aproximación y sensibilización sobre capacitación empresarial entre los empresarios en los municipios en que las acciones se realizaron. La constatación surgió con el gran aumento de demanda por parte de los líderes y entidades empresariales locales por acciones de Sebrae y por apoyo para la consolidación de organizaciones de empresarios. Además, la implantación de la Ley General (123/2006) en ámbito municipal fue más fácil en los lugares por donde Remesas pasó.

Concluyendo acciones

Las últimas acciones del Programa Remesas ocurrieron durante el primer semestre de 2014. El criterio utilizado para la elección de los municipios en que serían realizadas esas acciones fue la demanda por capacitación empresarial y público de las acciones anteriores. Los elegidos fueron: Capitão Andrade, Engenheiro Caldas, Nova Mógica, Pescador y Tarumirim.

De enero a abril, se atendieron aproximadamente 100 empresas, siendo que 40 de ellas recibieron consultorías individuales in loco. Una vez más, alianza fue la palabra de orden Caixa, concluyendo el proceso de contratación de consultores, que comenzó en 2013, permitió que las capacitaciones y consultorías empresariales atendiesen a otras empresas y emprendedores.

Los consultores, contratados en la época por Caixa, recibieron la capacitación de Sebrae Minas. Nuevamente, el objetivo, al orientar a los profesionales que actuarían en las últimas acciones del

atuariam nas últimas ações do Componente III, foi assegurar que a abordagem financeira contemplaria, conjuntamente, as orientações sobre finanças pessoais e serviços financeiros. Essa “tríplice” abordagem, até então, foi inovadora para a instituição.

No segundo semestre de 2014, o Sebrae Minas se dedicou às atividades internas de encerramento do Programa e à realização da já citada pesquisa “A validade do Programa Remessas através da percepção dos emigrantes empreendedores: 2012 a 2014”, que teve o mesmo escopo do levantamento que abarcou os anos de 2009 a 2011. O material foi novamente de extrema importância, por possibilitar ao Programa a comparação de resultados das consultorias e cursos de capacitação empresarial entre a primeira e a segunda fases.

Esforço recompensado

Neste segundo levantamento foi possível detectar o sucesso dos objetivos do Programa Remessas. A grande maioria dos entrevistados (89,9%) aplicou, nas empresas, as orientações recebidas e 92,1% sinalizaram elevada satisfação com as ações. De modo geral, os participantes que não aplicaram as orientações recebidas nas capacitações alegaram, em sua maioria, ausência de abertura na empresa em que trabalham (20,5%), falta de interesse (11,4%) e ainda não terem uma empresa (11,4%).

É interessante, também, a possibilidade de comparação, a partir das duas pesquisas, do perfil dos participantes das fases distintas do Programa Remessas. Observou-se maior presença feminina (56%) no segundo momento, contra 52,5% no primeiro. Quanto à faixa etária, percebeu-se aumento da participação de pessoas com menos de 25 anos, visto que, no primeiro levantamento, 18,6% dos participantes faziam parte desse grupo, mas, no período de 2012 e 2014, eles eram 28,9% do total.

A concentração de clientes com ensino médio completo foi observada nas duas pesquisas, embora tenha sido verificado aumento nesse percentual de um levantamento para o outro. Em 2011, 48,5% do público atendido pelo Programa Remessas apresentavam esse grau de escolaridade; em 2014, essa parcela passou para 58,1%.

O final de 2014 foi um período de árduo trabalho de finalização do Programa Remessas para o Sebrae Minas. A instituição se envolveu com avaliações, verificações de resultados, além da construção deste livro.

NÚMEROS FINAIS DO PROGRAMA REMESSAS

FINAL FIGURES OF THE REMITTANCE PROGRAM

NÚMEROS FINALES DEL PROGRAMA REMESAS



The consultants hired by Caixa were trained by Sebrae Minas. Once again, the guidance provided to professionals who would work in the last actions of Component III (consultancies and financial training courses) was intended to ensure that the financial approach would also include personal finances and financial services. This “triple” approach was, up to that moment, an innovation in the institution.

In the second half of 2014, Sebrae Minas was dedicated to internal activities related to the closing of the Program as well as to the previously mentioned study “The validity of the Remittance Program based on the perception of entrepreneur emigrants: 2012 to 2014”, whose scope was the same as that of the study conducted in the 2009-2011 period. Once again the material was extremely important, as it enabled the Program to compare the results of consultancies and financial training courses in the first and second phases.

Effort rewarded

The second study made it possible for us to identify the success of the goals set for the Remittance Program. The vast majority of respondents (89.9%) applied the guidelines in their businesses and 92.1% showed high satisfaction in regard to the actions. In general, participants who did not apply the guidelines learned in the training courses claimed lack of openness in the companies where they worked (20.5%), lack of interest (11.4%), and the fact they did not yet own a business (11.4%).

It is also interesting that based on the two studies, it is possible to compare the profile of participants in distinct phases of the Remittance Program. Female presence was increased in the second phase (56%), when compared to the first one, 52.5%. In regard to the age group, it was possible to observe an increased participation of people under 25. In the first study, 18.6% of the participants were in this age group, whereas between 2012 and 2014 the under-25 group represented 28.9% of the participants.

The concentration of clients with high school education was noticed in both studies, even though we could observe an increase in the percentage when the studies are compared. In 2011, 48.5% of the audience served by the Remittance Program had completed high school education, whereas this percentage increased to 58.1% in 2014.

The end of 2014 was a period of hard work to complete the Remittance Program for Sebrae Minas. The institution was involved in evaluations, result assessments and the making of this book.

Componente III (consultorías y cursos de capacitación financiera) fue de garantizar que el abordaje financiero contemplase de forma conjunta las orientaciones sobre finanzas personales y servicios financieros. Ese “triple” abordaje, entonces, fue algo innovador para la institución.

En el segundo semestre de 2014, Sebrae Minas se dedicó a las actividades internas de encerramiento del Programa y a la realización de la antes mencionada percepción de los emigrantes emprendedores: 2012 a 2014”, que tuvo el mismo objetivo del levantamiento que abarcó los años de 2009 a 2011. El material nuevamente fue de extrema importancia, una vez que le permitió al Programa comparar resultados de las consultorías y cursos de capacitación financiera entre la primera y la segunda etapa.

Esfuerzo recompensado

En ese segundo levantamiento fue posible detectar el éxito de los objetivos del Programa Remesas. La gran mayoría de los encuestados (el 89,9%) aplicó en las empresas las orientaciones recibidas y el 92,1% demostraron gran satisfacción con las acciones. De modo general, los participantes que no aplicaron las orientaciones recibidas en las capacitaciones lo atribuyeron, en su mayoría, a la ausencia de apertura en la empresa en que trabajan (20,5%), falta de interés (11,4%), y aún no tener una empresa (11,4%).

También resulta interesante la posibilidad de comparar, a partir de las dos encuestas, el perfil de los participantes de las diferentes etapas del Programa Remesas. En el segundo momento se observó mayor presencia femenina (56%), que en el primero (52,5%). Con relación a la edad de los participantes, se vio el aumento de la participación de personas con menos de 25 años, una vez que, en el primer levantamiento, el 18,6% de los participantes hacían parte de ese grupo, pero, en el período de 2012 y 2014, ellos sumaban el 28,9% del total.

En los dos estudios se observó la concentración de clientes con enseñanza secundaria completa, aunque se haya notado aumento en ese porcentaje de un levantamiento al otro. En 2011, el 48,5% del público atendido por el Programa Remesas presentaba ese grado de escolaridad; en 2014, ese grupo pasó para el 58,1%.

A fines de 2014 se tuvo un período de duro trabajo de finalización del Programa Remesas para Sebrae Minas. La institución se involucró en evaluaciones, verificaciones de resultados y en la elaboración de este libro.

APOIO INDISPENSÁVEL

Contar com diferentes parceiros foi lema do Remessas

As parcerias foram, em todo o percurso do Programa Remessas, um fator que minimizava as dificuldades. O sociólogo norte-americano Mark Cranovetter define, em artigo de 1973, laços fortes como os que são estabelecidos com interação frequente, baseada na confiança e na expectativa mútua de que os agentes podem contar uns com os outros. Por outro lado, os laços fracos, apesar de não terem interações intensas, possuem informações diferentes, gerando oportunidades novas aos membros da rede.

Considerando a teoria de redes amplamente pesquisada nos dias atuais, pode-se considerar que os laços fortes possibilitaram ao Sebrae Minas e à Caixa estabelecer uma parceria além dos contratos e convênios assinados. A confiança de que o outro cumpriria o combinado possibilitou àquela pequena equipe do Remessas, nas duas instituições, atingir os resultados esperados e superar os percalços internos, muitas vezes encontrados.

As parcerias edificadas ao longo do Programa fizeram com que a estrutura das equipes das instituições parecesse maior. Por vezes, o parceiro estava literalmente ao lado, como no caso da Unidade de Inteligência Empresarial (Uine) do Sebrae Minas. Se, para os projetos com equipes robustas, as parcerias podem ser um importante fator de sucesso, para o Remessas elas tornaram-se ainda mais preponderantes. Além de apoiar o projeto com atividades estruturais, como os trâmites de pagamentos a fornecedores, a Uine coordenou as duas pesquisas realizadas com os participantes das capacitações e consultorias empresariais.

CRUCIAL SUPPORT

Relying on different partners was the Remittance's motto.

From the beginning to the end of the Remittance Program, partner-ships enabled the mitigation of difficulties. In a paper written in 1973 Mark Cranovetter, American sociologist, defines the strong ties established with frequent interaction based on trust and mutual expectation that agents can rely on one another. On the other hand, weak ties, despite not having intense interactions, bring in different information, generating new opportunities for network members.

Considering the network theory, broadly studied these days, one can consider that the strong ties allowed Sebrae Minas and Caixa to establish a partnership beyond the contracts and agreements established. The confidence that the other partner would hold their end of the bargain allowed the small Remittance team in both institutions to reach the expected results and overcome internal obstacles they often came across.

The partnerships built during the Program gave the impression that the institutions team structure was larger than it actually was. The partner was often literally nearby, such as the case of Sebrae Minas Business Intelligence Unit (UINE). If, for projects with more robust teams partnerships may be an important success factor, for the Remittance they became even more important. In addition to helping the project with structural activities, such as supplier payment procedures, UINE coordinated both studies made with participants of training courses and business consultancies.

APOYO INDISPENSABLE

Contar con diferentes aliados fue el lema de Remesas

Las alianzas fueron, del inicio al fin del Programa Remesas, un factor que reducía las dificultades. Mark Cranovetter, sociólogo norteamericano, en artículo de 1973, define vínculos fuertes como aquellos que se establecen con la inter-acción frecuente, basada en la confianza y en la expectativa mutua de que los agentes pueden contar unos con los otros. Por otro lado, los vínculos débiles, a pesar de no contar con interacciones intensas, cuentan con informaciones diferentes, generando oportunidades nuevas para los miembros de la cadena.

Considerando la teoría de cadenas ampliamente investigada actualmente, se puede considerar que los vínculos fuertes permitieron que Sebrae Minas y Caixa estableciesen una alianza, más allá de los contratos y acuerdos firmados. La confianza en que el otro cumpliría con lo combinado, le permitió a aquel pequeño equipo de Remesas, en las dos instituciones, alcanzar los resultados esperados y superar las dificultades internas que surgieron muchas veces.

Las alianzas construidas a lo largo del Programa hicieron con que la estructura de los equipos de las instituciones pareciese más grande. En ocasiones, el aliado estaba literalmente al lado, como en el caso de la Unidad de Inteligencia Empresarial (UINE) e Sebrae Minas. Si, para los proyectos con equipos fuertes, las alianzas pueden ser un importante factor de éxito, para Remesas ellas se vuelven aun más importantes. Además de brindar apoyo al proyecto con actividades estructurales, como los trámites de pago a los proveedores, la UINE coordinó las dos encuestas realizadas junto a los participantes de las capacitaciones y consultorías empresariales.

Revelando vidas

Revealing Lives

Revelando vidas

Quem sou | Who am I | Quiénes somos

Ronaldo Silva e Istael Batista

Negócio | Business | Negocio

NonaPlastic Embalagens

Cidade | City | Ciudad

Governador Valadares

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Sonho planejado

Provável que não haja melhor substantivo para definir o casal de empresários Ronaldo Silva e Istael Batista: determinação. Cheios de coragem e conscientes do que queriam, eles embarcaram para os Estados Unidos em 1996: “Viajamos certos de que, se trabalhássemos muito e juntássemos dinheiro, na volta poderíamos montar o nosso negócio”, lembra Ronaldo. E assim foram três anos de muito trabalho no ramo de alimentos, exatamente o tempo planejado para a permanência em Framingham, no estado de Massachusetts.

Em 1999, de volta ao Brasil, o casal comprou um ponto comercial de 99 m² no Centro de Governador Valadares, onde, naquele mesmo ano, o tão almejado projeto virou realidade. Com produção inicial de uma tonelada de saquinhos de “chup-chup”, entrava em ação a NonaPlastic, indústria de embalagens. O nome foi uma homenagem às origens do fundador da empresa: “Nona”, um carinhoso apelido que Ronaldo ganhou de sua avó materna.

Provocação

Com 15 anos de mercado, a empresa atende, atualmente, diversas indústrias e distribuidoras de embalagens em Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia. Para expandir a produção, os proprietários adquiriram, com recursos próprios, terreno no Distrito Industrial de Governador Valadares, onde hoje funciona o parque fabril com 1.410 m² de área construída.





Planned dream

There might not be a better word to define the entrepreneurial couple Ronaldo Silva and Istael Batista: determination. Armed with courage and certain of what they wanted, they went to the United States in 1996: "When we went, we were sure that if we worked hard and saved money, we would be able to open our own business when we came back", says Ronaldo. And so the three years of hard work in the food sector went by, exact the amount of time they had planned to stay in Framingham, in the state of Massachusetts.

In 1999, the couple went back to Brazil and bought a 99m² store in the downtown area of Governador Valadares, where, in that very year, their long-awaited project came true. With initial production of 1 ton of ice pop plastic bags, NonaPlastic started its activities in the packing industry. The name was a tribute to the company founder's origins: "Nona", an affectionate nickname Ronaldo's grandma had given him.

Provocation

In the market for 15 years now, the company currently serves several packing industries and distributors in the states of Minas Gerais, Rio de Janeiro, Espírito Santo and Bahia. To increase production, the owners used their own resources to purchase a lot in the Industrial District in Governador Valadares, where they built the industrial park with 1,410m² built-up area.

An important qualitative leap happened in 2012, with the Remittance Program.

Sueño planeado

Probable que no haya mejor sustantivo para definir a la pareja de empresarios Ronaldo Silva e Istael Batista: determinación. Llenos de coraje y seguros de lo que querían, ellos embarcaron a los Estados Unidos en 1996: "Viajamos seguros de que, si trabajásemos mucho y juntásemos dinero, alrededor podríamos montar nuestro negocio", recuerda Ronaldo. Y así fueron tres años de mucho trabajo en el ramo de alimentos, exactamente el tiempo planeado para la permanencia en Framingham, en el estado de Massachusetts.

En 1999, de regreso a Brasil, la pareja compró un punto comercial de 99 m² en el Centro de Governador Valadares, donde, en aquel mismo año, el tan deseado proyecto se transformó en realidad. Con producción inicial de 1 tonelada de blositas de "chup-chup", entraba en acción NonaPlastic, industria de embalajes. El nombre fue un homenaje a los orígenes del fundador de la empresa: "Nona", un cariñoso apodo que Ronaldo recibió de su abuela materna.

Provocación

Con 15 años de mercado, la empresa atiende, actualmente, a diversas industrias y distribuidoras de embalajes en Minas Gerais, Río de Janeiro, Espírito Santo y Bahia. Para expandir la producción, los propietarios adquirieron, con recursos propios, terreno en el Distrito Industrial de Governador Valadares, donde hoy funciona el parque fabril con 1.410 m² de área construida.

Un importante salto de calidad fue dado en 2012, con el Proyecto Remesas. Ronaldo e Istael le acreditaban a la escasez de recursos para inversión la falta de acciones en pro del crecimiento de la empresa. "Estábamos parados y el Remesas nos provocó. El consultor del Sebrae nos mostró la necesidad de buscar un aliado allá afuera, que



Eu aprendi

“A partir das propostas do consultor, fizemos uma série de movimentos na empresa que ajudaram o nosso negócio a se tornar mais competitivo no mercado. Tenho que agradecer muito a Deus por ter colocado o Sebrae no nosso caminho. Ele foi um divisor de águas. Agora, o céu é o nosso limite”, comemora Ronaldo.

I have learned

“We made a series of changes in the company based on what the consultant proposed. These changes have helped our business become more competitive in the market. I have to thank God for having sent Sebrae our way. It has been a turning point. Now, the sky is the limit for us”, says Ronaldo.

Aprendí

“A partir de las propuestas del consultor, hicimos una serie de movimientos en la empresa, que ayudaron a nuestro negocio a volverse más competitivo en el mercado. Tengo que agradecerle mucho a Dios por haber colocado el Sebrae en nuestro camino. Él fue un divisor de aguas. Ahora, el cielo es nuestro límite”, conmemora Ronaldo.



Um importante salto de qualidade foi dado em 2012, com o Programa Remessas. Ronaldo e Istael creditavam à escassez de recursos para investimentos a falta de ações em prol do crescimento da empresa. “Estávamos parados e o Remessas nos provocou. O consultor do Sebrae nos mostrou a necessidade de buscarmos um parceiro lá fora, que nos ajudasse a expandir. Então, ele nos apresentou diferentes modalidades de crédito, com taxas adequadas à realidade da empresa”, destaca Ronaldo.

Seguindo as orientações, o primeiro passo foi adquirir, acessando uma linha de crédito subsidiada, um equipamento de impressão flexográfica, única da região capaz de produzir embalagens plásticas em alta resolução. “Com esse equipamento, a produção mensal da NonaPlastic cresceu de 20 para 50 toneladas”, ressalta Ronaldo. Hoje, a empresa produz de sacos plásticos para indústrias de metal mecânicas a sacolas ecológicas.

Conquistados

Com a mudança, a empresa, que era enquadrada no Simples Nacional, passou para o regime de lucro real. “O faturamento era baixo, porque não havia valor agregado ao produto. Dobramos o faturamento em dois anos e meio e ampliamos o número de funcionários de 25 para 40”, destaca o empreendedor, que faturou, em 2013, R\$ 3 milhões.

Depois do Remessas, o casal, que acreditava que consultoria era tempo e dinheiro jogados fora, não abre mão de uma capacitação. “Estamos colocando em prática o que aprendemos nos cursos. Hoje, tudo na NonaPlastic tem que ser feito com planejamento”, pondera o empresário, que contratou uma consultoria regular depois do término do Remessas.

Sustentabilidade

Com produção de 100 toneladas, a empresa persegue uma meta audaciosa: chegar a 300 toneladas por mês nos próximos dez anos. O Programa Remessas também impactou as ações de sustentabilidade da empresa, que substituiu a alta conta de energia elétrica por um gerador. “Hoje, somos autossuficientes em energia elétrica”, ressalta Ronaldo.

A NonaPlastic também possui 100% de seu esgoto tratado, recicla 100% dos seus resíduos e mantém projeto de plantio de árvores: para cada tonelada de produtos vendidos, uma muda é plantada na região. “Esse esforço em ser sustentável agrega valor ao nosso produto, para que ele não seja só mais um no mercado”, avalia o empresário.

Ronaldo and Istael believed the lack of resources for investments was due to the absence of actions aimed at the company's growth. "We had come to a standstill and Remittance provoked us. The consultant from Sebrae showed us we needed to find an outside partner to help us expand. Then, he introduced us to different types of credit, with rates suitable to our company's reality", Ronaldo emphasizes.

Following the guidelines, the first step was to use a subsidized line of credit to purchase a flexographic printing machine, the only one in the region able to produce high-resolution plastic packing. "With this machine, NonaPlastic's monthly production increased from 20 to 50 tons", says Ronaldo. Today, the company produces plastic bags for metal mechanical industries, eco-friendly bags, among others.

Conquered

With the change, the company then classified under the SIMPLES tax regime was reclassified under the taxable profit tax regime. "The sales revenue was low because there was no added value to the product. We doubled the sales revenue in two and a half years and increased

the number of employees from 25 to 40", highlights the entrepreneur, who sold BRL 3 million in 2013.

After Remittance, the couple who once believe hiring consulting services was a waste of money will no longer make do without qualification. "We are putting what we have learned in the courses into practice. Nowadays, everything we do at NonaPlastic must be planned ahead", ponders the entrepreneur who has hired regular consulting services after having concluded the Remittance Program.

Sustainability

Producing 100 tons, the company pursues a bold goal: to reach 300 tons a month in the next ten years. The Remittance Program also impacted the company's actions aimed at sustainability. NonaPlastic has replaced the expensive power bill for a generator. "Today, when it comes to electrical power, we are self-sufficient", says Ronaldo.

In addition, 100% of NonaPlastic's wastewater is treated, 100% of the waste is recycled and the company maintains a tree planting project: one seedling is planted in the region for each ton of product sold. "This effort to be sustainable adds value to our product, so that it is not just another product in the market", assesses the entrepreneur.

nos ayudase a expandirnos. Entonces, él nos presentó diferentes modalidades de crédito, con tasas adecuadas a la realidad de la empresa", destaca Ronaldo.

Siguiendo las orientaciones, el primer paso fue adquirir, accediendo una línea de crédito subsidiada, un equipo de impresión flexográfica, única de la región capaz de producir embalajes plásticos en alta resolución. "Con ese equipo, la producción mensual de NonaPlastic creció de 20 a 50 toneladas", resalta Ronaldo. Hoy, la empresa produce bolsas plásticas para industrias de metalmecánicas a bolsas ecológicas.

Conquistados

Con el cambio, la empresa que era encuadrada en el Simple Nacional pasó al régimen de lucro real. "La facturación era baja porque no había valor agregado al producto. Doblamos la facturación en dos años y medio y ampliamos el número de empleados de 25 para 40", destaca el emprendedor, que facturó, en 2013, R\$ 3 millones.

Después del Remesas, la pareja que creía que consultoría era tiempo y dineros echado a la basura, no

deja de lado una capacitación. "Estamos colocando en práctica lo que aprendimos en los cursos. Hoy, todo en NonaPlastic tiene que hacerse con planificación", pondera el empresario que contrató una consultoría regular después del término del Remesas.

Sustentabilidad

Con producción de 100 toneladas, la empresa persigue una meta audaz: llegar a 300 toneladas por mes los próximos diez años. El Proyecto Remesas también impactó las acciones de sustentabilidad de la empresa, que sustituyó la alta cuenta de energía eléctrica por un generador. "Hoy, somos autosuficientes en energía eléctrica", resalta Ronaldo.

NonaPlastic también tiene 100% de su alcantarillado, recicla 100% de sus residuos y mantiene proyecto de plantío de árboles: para cada tonelada de productos vendidos, un plantón se planta en la región. "Ese esfuerzo en ser sustentable agrega valor a nuestro producto, para que él no sea sólo más uno en el mercado", evalúa el empresario.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Célio Rodrigues Vieira

Negócio | Business | Negocio

Biocell

Cidade | City | Ciudad

Engenheiro Caldas

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Força dupla

Em uma das principais avenidas de Engenheiro Caldas, a farmácia e laboratório de análises clínicas Biocell se destaca entre os concorrentes pela ampla estrutura. É também uma loja bem equipada e preparada para receber os clientes. São 15 anos de história, os últimos nove em imóvel próprio, adquirido pelo empresário Célio Rodrigues Vieira com recursos enviados pelo tio, residente nos Estados Unidos.

O empréstimo, quitado em apenas dois anos, proporcionou um salto de qualidade na empresa, reconhecida pela inovação e pelo variado mix de produtos e serviços oferecidos. Afinal, na Biocell o cliente faz exames, compra medicamentos e solicita atendimento domiciliar com aferição de pressão e temperatura. Além desses serviços, também se pode recarregar o celular ou realizar transações bancárias.

Formado em Farmácia, na histórica Ouro Preto, bem distante de sua terra natal, Vieira retornou a Sobrália determinado a abrir o próprio negócio. A cidade está a menos de dez quilômetros de Engenheiro Caldas, onde ele encontrou o potencial de mercado que procurava. Ao fundar o laboratório de análises clínicas, em 1999, o empresário só não imaginava que a estagiária de patologia clínica Christiany Eler Vieira se tornaria sua esposa e que, juntos, alçariam voos

Double Strength

In one of the main avenues in Engenheiro Caldas, pharmacy and clinical laboratory Biocell stands out among its competitors due to its hefty structure. It is also a well-equipped business, prepared to receive its clients. The business was founded 15 years ago and in the past nine years has been operating in its own property, purchased by entrepreneur Célio Rodrigues Vieira with resources sent by his uncle, a resident in the United States. The loan, paid off in only two years, allowed a leap of quality in the company, acknowledged for being innovative and also for the diversified mix of products and services offered. After all, at Biocell, clients can take their lab tests, buy medication and request home calls to measure their blood pressure and temperature. In addition to these services, clients can also buy cell phone credits or use the banking services available.

Vieira studied Pharmacy in the historic town of Ouro Preto, quite far from his hometown, and returned to Sobrália determined to open his own business. The city is less than ten kilometers from Engenheiro Caldas, where he found the market potential he was looking for. When he founded the clinical laboratory in 1999, the entrepreneur could not imagine his clinical pathology intern, Christiany Eler Vieira, would become his wife and that, together, they would fly even higher. The very next year, the couple opened the pharmacy and Christiany decided to specialize in the area. Also majored in Pharmacy, she took over the business while Vieira spent most of his time at the laboratory. To manage the businesses, they had the convenience of living, with their two children, upstairs from the property.

Fuerza doble

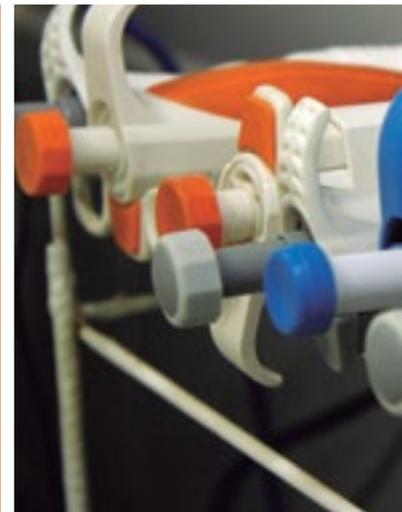
En una de las principales avenidas de Engenheiro Caldas, la farmacia y el laboratorio de análisis clínicos Biocell se destaca entre los competidores por la amplia estructura. Es también una tienda bien equipada y preparada para recibir a los clientes. Son 15 años de historia, los últimos nueve en inmueble propio, adquirido por el empresario Célio Rodrigues Vieira con recursos enviados por su tío, residente en los Estados Unidos. El préstamo, pagado en solamente dos años, proporcionó un salto de calidad en la empresa, reconocida por la innovación y por el variado mix de productos y servicios ofrecidos. Al final, en Biocell el cliente hace exámenes, compra medicamentos y solicita atención domiciliaria con la verificación de presión y temperatura. Además de estos servicios, también se puede recargar el celular o realizar servicios bancarios.

Formado en Farmacia, en la histórica Ouro Preto, bien distante de su tierra natal, Vieira retornó a Sobrália, determinado a abrir el propio negocio. La ciudad está a menos de diez kilómetros de Engenheiro Caldas, donde él encontró el potencial de mercado que procuraba. Al fundar el laboratorio de análisis clínicos, en 1999, el empresario solo no imaginaba que la practicante de patología clínica Christiany Eler Vieira se volvería su esposa y que, juntos, alzarían vuelos más altos. Luego al año siguiente, la pareja abrió la farmacia y Christiany decidió especializarse en el área. Diplomada también en Farmacia, ella asumió el negocio, mientras Vieira dedica la mayor parte del tiempo al laboratorio. Para administrar los emprendimiento, cuentan con la comodidad de vivir, con sus dos hijos, en el piso de arriba del inmueble.

mais altos. Logo no ano seguinte, o casal montou a farmácia e Christiany decidiu se especializar na área. Graduada também em Farmácia, ela assumiu o negócio, enquanto Vieira dedica a maior parte do tempo ao laboratório. Para gerenciar os empreendimentos, contam com a comodidade de morar, com os dois filhos, no andar de cima do imóvel.

O investimento constante na capacitação dos 20 funcionários é uma das características marcantes na gestão da dupla. Talvez por isso Vieira não tenha hesitado ao receber o convite para participar do Programa Remessas. “Eu já havia participado de cursos no Sebrae e a gente sabe o quanto eles são bons. Nessa parceria com a Caixa, o fato de não haver custo para o empresário foi um atrativo a mais”, destaca. Em 2014, o empresário foi um dos alunos do módulo de Gestão Financeira e, com a ajuda do consultor, pôde aperfeiçoar as ferramentas de controle financeiro do seu negócio.

“Nós já tínhamos um sistema para o controle de fluxo de caixa, mas com as planilhas sugeridas pelo Sebrae tivemos um detalhamento maior do processo, o que tem contribuído muito na nossa rotina”, aponta o empresário. Outro aprendizado importante foi a necessidade de separar as finanças da empresa das finanças da casa. “Em uma empresa familiar como a nossa, é comum fazer essa mistura. O curso nos fez entender que essa separação é muito importante para o planejamento a longo prazo e para a melhor visualização do lucro do negócio”, explica.



Eu percebi

“O consultor precisou nivelar a turma por baixo, por causa do nível de conhecimento sobre gestão financeira de alguns participantes. Dessa forma, ele adequou o curso à realidade local. Ele fez certo, pois não adiantaria aprofundar demais, porque o pessoal não tinha um conhecimento prévio para absorver a informação.”

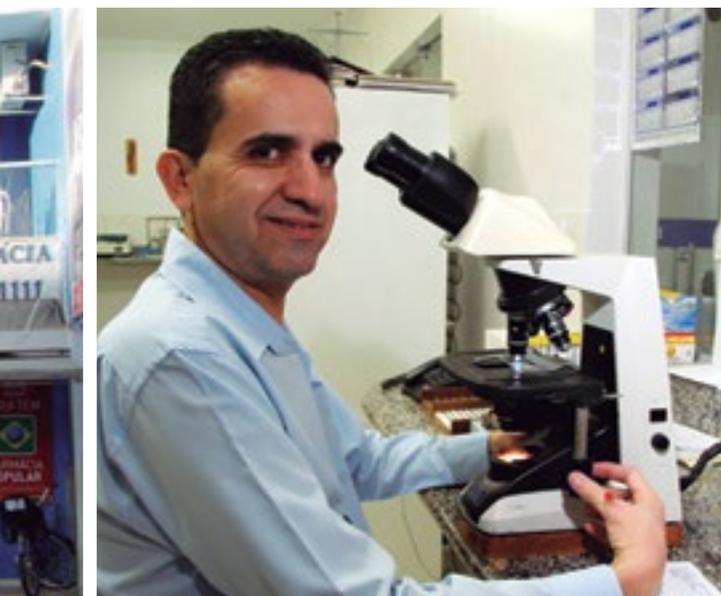
I realized

“The consultant had to set the bar low in the class, given the level of knowledge of some participants on financial management. Thus, he adapted the course to the local reality. He was right, as it wouldn't be any good to go in too deep since the guys didn't have any previous knowledge to enable them to absorb the information.”

Yo lo noté

“El consultor necesitó nivelar el grupo por debajo, debido al nivel de conocimiento sobre gestión financiera de algunos participantes. De esa forma, él adecuó el curso a la realidad local. Los hizo bien, porque de nada serviría profundizar demasiado, porque la gente no tenía el conocimiento previo para absorber la información.”





Constant investment in the qualification of their 20 employees is one of the striking characteristics of the couple's management. Perhaps that is why Vieira did not hesitate when he was invited to take part in the Remittance Program. "I had already participated in Sebrae courses and we know how good they are. In this partnership with Caixa, the fact there was no cost for me as an entrepreneur made it even more attractive", he emphasizes. In 2014, Vieira was one of the students in the Financial Management module and, with the consultant's help, he could improve financial control tools in his business.

"We already had a cash flow control system in place, but with the spreadsheets suggested by Sebrae we had more details about the process, which has contributed a lot to our everyday work", he says. Another important lesson was about the need to separate company and personal finances. "In a family business such as ours, it is common to mix them. The course made us understand that this separation is very important for the long-term planning and to better visualize our business profit", he explains.

La inversión constante en la capacitación de los 20 empleados es una de las características fuertes en la gestión de la pareja. Tal vez, por eso, Vieira no haya dudado al recibir la invitación para participar del Proyecto Remesas. "Yo ya había participado de cursos en el Sebrae uno sabe cuán buenos ellos son. En esa alianza con la Caixa, el hecho de haber costado para el empresario fue un atractivo más", destaca. En 2014, el empresario fue uno de los alumnos del módulo de Gestión Financiera y, con la ayuda del consultor, pudo perfeccionar las herramientas de control financiero de su negocio.

"Ya teníamos un sistema para el control de flujo de caja, pero con las planillas sugeridas por el Sebrae tuvimos un detalles mayor del proceso, lo que viene contribuyendo mucho en nuestra rutina", señala el empresario. Otro aprendizaje importante fue la necesidad de separar las finanzas de la empresa de las finanzas de la casa. "En una empresa familiar como la nuestra, es común hacer esa mezcla. El curso nos hizo entender que esa separación es muy importante para la planificación a largo plazo y para la mejor visualización del lucro del negocio", explica.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Antônio de Oliveira dos Santos

Empresa | Business | Empresa

Casa Oliveira

Cidade | City | Ciudad

Capitão Andrade

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Dom e persistência

Basta observar a trajetória profissional do empresário Antônio de Oliveira dos Santos para entender que nele o espírito empreendedor é nato. Apesar do emprego formal em uma grande indústria produtora de celulose, a vontade de ter o próprio negócio o motivou a abrir uma granja de suínos em Capitão Andrade, cidade onde nasceu, e um açougue em Governador Valadares, em sociedade com o irmão. Após deixar o cargo na multinacional, Santos ainda encontrou tempo e disposição para gerir uma beneficiadora de arroz, ocupando um mercado até então pouco explorado em Capitão Andrade, onde a colheita do grão é uma importante atividade agrícola.

No entanto, quando descobriu que a filha mais velha era portadora de uma doença grave, o empresário interrompeu os planos de expansão. Para custear o tratamento da primogênita, Santos precisou vender os bens da família. Três anos mais tarde, ele encontrou, nos Estados Unidos, a oportunidade que faltava para quitar parte da dívida contraída no Brasil. “Nos Estados Unidos, cheguei a ter cinco empregos como padeiro e a trabalhar 12 horas por dia”, lembra ele, que viveu em Boston, no estado de Massachusetts.

Recomeço

De volta ao Brasil e com US\$ 30 mil no bolso, o empresário começou do zero e, dessa vez, investiu em uma clínica veterinária. Mas a iniciativa

Gift and persistence

Just by observing the professional history of entrepreneur Antônio de Oliveira dos Santos, one can understand he was born with an entrepreneurial spirit. Even though he had a formal job at a major company in the pulp & paper sector, his desire to have his own business motivated him to open a swine farm in Capitão Andrade, his hometown, as well as a butcher's shop in Governador Valadares, in partnership with his brother. After leaving his job in the multinational company, Santos found time and energy to manage a rice processing plant, occupying a market that, at that time, was still underdeveloped in Capitão Andrade, where grain harvesting is an important agricultural activity.

Nevertheless, when he found out his oldest daughter had a serious disease, the entrepreneur cancelled his expansion plans. Santos had to sell the family assets to pay for his first-born's treatment. Three years later, in the States, he found the opportunity he needed to pay off part of the debt he had in Brazil. "In the USA, there was a period I had five jobs as a baker and I worked 12 hours a day", he remembers the time he lived in Boston, Massachusetts.

A new beginning

Back in Brazil and with US\$ 30 thousand in his pocket, the entrepreneur started from scratch and, this time around, he invested in a vet clinic. But the initiative didn't work out and, in 1997, the clinic was replaced by Casa Oliveira. The business works as a construction material and glass shop, as well as a metalwork shop. Santos is also a contractor in the construction sector. "Demand has seen better days in Capitão Andrade", he says, remembering to have built 50 houses in the city before the financial crisis in the States. "I was hit by the low exchange rate for the dollar", he contextualizes.

Don y persistencia

Basta observar la trayectoria profesional del empresario Antônio de Oliveira dos Santos para entender que en él el espíritu emprendedor es nato. A pesar del empleo formal en una gran industria productora de celulosa, las ganas de tener el propio negocio lo motivó a abrir una granja de porcinos en Capitão Andrade, ciudad donde nació, y una carnicería en Governador Valadares, en sociedad con su hermano. Después de dejar el cargo en la multinacional, Santos también encontró tiempo y disposición para administrar una beneficiadora de arroz, ocupando un mercado hasta entonces poco explotado en Capitão Andrade, donde la cosecha del grano es una importante actividad agrícola.

Sin embargo, cuando descubrió que su hija mayor era portadora de una enfermedad grave, el empresario interrumpió sus planes de expansión. Para costear el tratamiento de su primogénita, Santos necesitó vender los bienes de la familia. Tres años más tarde, él encontró, en los Estados Unidos, la oportunidad que faltaba para pagar parte de la deuda contraída en Brasil. "En los EE.UU., llegué a tener cinco empleos como panadero y a trabajar 12 horas por día", recuerda él, que vivió en Boston, en el estado de Massachusetts.

Recomienzo

De regreso a Brasil y con US\$ 30 mil en el bolsillo, el empresario empezó desde el cero y, esta vez, invirtió en una clínica veterinaria. Pero la iniciativa no dio resultado y, en 1997, la clínica dio lugar a la Casa Oliveira. El establecimiento funciona como depósito de materiales de construcción, vidriería y serrería. Santos presta, también, servicios como contratista en la construcción civil. "La demanda en Capitão Andrade ya estuvo mejor", observa, recordando haber construido 50 casas en la ciudad antes de la crisis financiera en los Estados Unidos. "La caída del dólar me llevó junto con él", contextualiza.

não deu certo e, em 1997, a clínica deu lugar à Casa Oliveira. O estabelecimento funciona como depósito de materiais de construção, vidraçaria e serralheria. Santos presta, ainda, serviços como empreiteiro na construção civil. “A demanda em Capitão Andrade já esteve melhor”, observa, lembrando ter construído 50 casas na cidade antes da crise financeira nos Estados Unidos. “A queda do dólar me levou junto”, contextualiza.

Além do desaquecimento da economia local, o alto investimento feito na aquisição de uma gleba de terra na cidade comprometeu ainda mais a saúde financeira do empreendimento de Santos. O objetivo era urbanizar a área para posterior venda dos lotes, mas, com o embargo da obra pela prefeitura, o empresário acumulou dívidas de alto valor, inclusive com agiotas. “Virou uma bola de neve. Cheguei a dever R\$ 600 mil. Ainda não resolvi o impasse totalmente, mas a dívida já está controlada e espero dar a volta por cima até o fim do ano (2014)”, destaca.

Confiança

Nos primeiros passos em busca desse objetivo, Santos contou com a ajuda dos consultores do Sebrae, por meio do Programa Remessas, e lamenta não ter participado da iniciativa há mais tempo: “Se eu tivesse passado pelo Sebrae antes, minha vida seria totalmente diferente. Eu teria feito esse investimento de outra maneira. Empreendedor do interior, sem conhecimento adequado, vai muito na confiança de que vai dar certo. Hoje sei que é preciso ponderar e medir mais as consequências”, avalia.

Com o aprendizado, o empresário passou a ter uma visão global do negócio, com informações sobre lucratividade e custos, avaliação que não era feita com o rigor necessário. “O consultor sentou comigo, transformou a teoria em prática e tirou todas as minhas dúvidas”, conta. Ao mensurar os números da Casa Oliveira, ele se surpreendeu ao constatar que a lucratividade da empresa se concentrava justamente onde ele menos esperava: na empreiteira.

“O curso me deu uma nova visão sobre um empreendimento que eu não dava tanto valor. Esse foi o pulo do gato!”, destaca. Com a aposentadoria à vista e sem o interesse das filhas em assumir o negócio, a descoberta contribuiu para que Santos cogitasse encerrar as atividades de vidraçaria e serralheria para se dedicar exclusivamente à construção de casas.





In addition to the local economy slowing down, the high investment to acquire some land in the city compromised even more the financial health of Santos's business. The aim was to develop the area and sell lots later, but the city administration stopped the works and the entrepreneur accumulated a lot of debt, including to loan sharks. "It was a snowball effect. I owed up to BRL 600 thousand. I haven't completely settled the imbroglio yet, but the debt is controlled and I hope to make a comeback by the end of the year", he stresses.

Trust

During his first steps toward this goal, Santos relied on the help of Sebrae's consultants by means of the Remittance Program, and he regrets not having taken part in the initiative before: "If I had gone to Sebrae earlier, my life would have been totally different. I would've made the investment differently. Entrepreneurs in the countryside, with no proper knowledge, invest trusting that everything will work out well. Today I know you must evaluate the situation and measure the consequences better", he assesses.

With what he learned, the entrepreneur began to have an overview of the business, with information on profitability and costs, which is an assessment he didn't use to do as seriously as it must be done. "The consultant and I set down together and he turned theory into practice, clarifying all my doubts", he tells. When measuring Casa Oliveira's figures, he was surprised to see that the company's profit was concentrated exactly where he least expected: in the contractor services.

"The course gave me a new vision of a business I didn't appreciate so much. This was the ace in the hole!", he emphasizes. With retirement in sight and with no interest on his daughters' part to take over the business, this finding helped Santos think about closing the glass and metalwork shop and focus exclusively on building houses.

Además de la disminución de la economía local, la alta inversión hecha en la adquisición de una gleba de tierra en la ciudad comprometió aún más la salud financiera del emprendimiento de Santos. El objetivo era urbanizar el área para posterior venta de los lotes, pero, con el embargo de la obra por la alcaldía, el empresario acumuló deudas de alto valor, inclusive con prestamistas. "Se transformó en una bola de nieve. Llegué a deber R\$ 600 mil. Todavía no resolví el problema totalmente, pero la deuda ya está controlada y espero recuperarme hasta el final del año",

Confianza

En los primeros pasos en búsqueda de este objetivo, Santos contó con la ayuda de los consultores del Sebrae, por medio del Proyecto Remesas, y lamenta no haber participado de la iniciativa hace más tiempo: "Si hubiese pasado antes por el Sebrae, mi vida sería totalmente diferente. Habría hecho esa inversión de otra forma. Emprendedor del interior, sin conocimiento adecuado, uno tiene que sentir confianza en lo que va a salir bien. Hoy sé que es preciso ponderar y medir más las consecuencias", evalúa.

Con el aprendizaje, el empresario pasó a tener una visión global del negocio, con informaciones sobre costo y beneficio, evaluación que no se hacía con el rigor necesario. "El consultor se sentó conmigo, transformó la teoría en práctica y aclaró todas mis dudas", cuenta. Al mensurar los números de la Casa Oliveira, él se sorprendió al constatar que el beneficio de la empresa se concentraba justamente donde él menos lo esperaba: en la contratista.

"El curso me dio una nueva visión sobre un emprendimiento al que yo no le daba tanto valor. ¡Ese fue el salto primordial!", destaca. Con la jubilación a la vista y sin el interés de sus hijas en asumir el negocio, el descubrimiento contribuyó para que Santos pensase en terminar las actividades de vidriería y serrería para dedicarse exclusivamente a la construcción de casas.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Eduardo Sérgio de Almeida Silva

Negócio | Business | Negocio

Cor & Tom Acabamentos

Cidade | City | Ciudad

Belo Horizonte (MG)

Região | Region| Región

Central

No

comando

Foi em Belo Horizonte que o mineiro Eduardo Sérgio de Almeida Silva, natural de Virgíniópolis (Vale do Rio Doce), reconstruiu sua trajetória empreendedora iniciada nos Estados Unidos. Depois de nove anos morando em Boston (Massachusetts), onde se especializou em serviços de pintura residencial e comercial, hoje ele é dono da própria empresa, a Cor & Tom Acabamentos.

Influenciado pelo movimento crescente, no Vale do Rio Doce, de emigração para aquele país, na década de 1990, Eduardo não hesitou em fazer a travessia pelo México, chegando lá em 2001, quando tinha apenas 18 anos. A prosperidade nos Estados Unidos, acreditava o empresário, viria mais rápido do que no Brasil, a exemplo do sonho americano vivido por amigos e constatado por ele. “Eu tinha colegas que moraram lá por dois anos e que voltaram muito bem, comprando carrão, casa. Queria isso pra mim”, justifica.

Muito esforço

Em busca de uma oportunidade de trabalho, o jovem almejava também ajudar a família, que,

In charge

It was in Belo Horizonte that Eduardo Sérgio de Almeida Silva, born in Virginópolis, a town in the state of Minas Gerais (Vale do Rio Doce), rebuilt his entrepreneurial trajectory initiated in the United States. After nine years living in Boston (Massachusetts), where he specialized in residential and commercial painting services, he now owns his own company, Cor & Tom Acabamentos.

Influenced by the growing emigration movement in the Vale do Rio Doce region in the 1990s, Eduardo didn't think twice before crossing to the USA through the Mexican border. He arrived in America in 2001, at the age of 18. The entrepreneur believed that prosperity would come faster in the States than in Brazil, as many of his friends had lived the American dream, which he proved to be true. "Some of my friends lived there for two years and returned here with a good financial situation, buying nice cars, a house. I wanted that for myself", he justifies.

Hard work

Looking for a job opportunity, the young man also wanted to help his family, which, by then, was going through financial hardships in Brazil. "My mom had health issues. When I went I hoped to give her a better life", he explains. One year after going to Boston, he missed his homeland less with the arrival of his Brazilian girlfriend. During the time he spent in the States, while she worked as a housekeeper, he took two jobs: he worked in construction during the day and cleaning a restaurant at night.

With the help of his former employer, Eduardo expanded his portfolio of clients in painting services, and, in 2006, he opened his own company in the United States. "He was like a father to me, but as I did some jobs on the side, I saw the chance to open my own business", he tells.

En el comando

Fue en Belo Horizonte que el minero Eduardo Sérgio de Almeida Silva, natural de Virginópolis (Vale do Rio Doce), reconstruyó su trayectoria emprendedora iniciada en los Estados Unidos. Después de nueve años viviendo en Boston (Massachusetts), donde se especializó en servicios de pintura residencial y comercial, hoy él es dueño de su propia empresa, Cor & Tom Acabamentos.

Influenciado por el movimiento creciente, en el Vale do Rio Doce, de emigración para aquel país, en la década de 1990, Eduardo no dudó en hacer la travesía por México, llegando allí en 2001, cuando tenía solamente 18 años. La prosperidad en los Estados Unidos, creía el empresario, que llegaría más rápido que en Brasil, a ejemplo del sueño americano vivido por amigos y constatado por él. "Yo tenía colegas que vivieron allí durante dos años y que volvieron muy bien, comprando automóviles de lujo, casa. Quería eso para mí", justifica.

Mucho esfuerzo

En búsqueda de una oportunidad de trabajo, el joven deseaba también ayudar a la familia que, en esa época, pasaba por dificultades en Brasil. "Mi madre estaba con problemas de salud. Fui con la esperanza de que conseguiría una vida mejor para ella", explica Eduardo. Un año después de establecerse en Boston, la añoranza de la tierra natal disminuyó con la llegada de su enamorada brasileña. En la temporada en suelo americano, mientras trabajaba como limpiadora, él de desdoblaba en dos turnos: en la parte de la mañana, en la construcción civil y, de noche, en la limpieza de un restaurante.

Con el apoyo del exjefe, Eduardo aumentó la cartera de clientes en el servicio de pintura y, en 2006, abrió su propia empresa en los Estados Unidos. "Él fue como una padre para mí, pero a medida fui haciendo algunos trabajos para otros, vi la oportunidad de abrir mi propio negocio", cuenta.

Cuando la visa de permanencia de su enamorada expiró y ella tuvo que dejar los Estados Unidos en 2008, Eduardo decidió que había llegado la hora de prepararse para una nueva etapa

à época, passava por dificuldades no Brasil. “Minha mãe estava com problemas de saúde. Fui esperançoso de que conseguiria uma vida melhor para ela”, explica Eduardo. Um ano após se estabelecer em Boston, a saudade da terra natal ficou menor com a chegada da namorada brasileira. Na temporada em solo norte-americano, enquanto ela trabalhava como faxineira, ele se desdobrava em dois turnos: na parte da manhã, na construção civil e, à noite, na limpeza de um restaurante.

Com o apoio do ex-patrão, Eduardo aumentou a carteira de clientes no serviço de pintura e, em 2006, abriu sua própria empresa nos Estados Unidos. “Ele foi como um pai pra mim, mas à medida que fui fazendo alguns bicos por fora, vi a oportunidade de abrir o meu próprio negócio”, conta.

Quando o visto de permanência da namorada expirou e ela precisou deixar os Estados Unidos, em 2008, Eduardo decidiu que era hora de se preparar para uma nova etapa em sua vida. Desta vez, no Brasil. Em busca de informações para abrir uma empresa em Virgínia, ele acabou conhecendo o Programa Remessas, durante uma das palestras ministradas pelo Sebrae Minas e pela Caixa em Boston.

Como patrão

Já no Brasil, em 2010, Eduardo logo se formalizou como microempreendedor individual, mas a pouca demanda no interior atrapalhou os planos do empresário, que preferiu aceitar o convite de um colega para trabalhar em Belo Horizonte. Depois de oito meses como prestador de serviços, o mineiro teve a certeza de que a sua vocação era ser patrão. “Definitivamente, não nasci para ser empregado. Gosto de trabalhar pra mim”, enfatiza.

Assim nascia a Cor & Tom Acabamentos. O recomeço sozinho, no entanto, foi difícil. Eduardo havia aplicado os recursos acumulados nos Estados Unidos na construção da casa própria, na aquisição de um carro e de ferramentas para a empresa. Com isso, sofreu com a falta de capital para investir no negócio. “Acabei fazendo empréstimo e me enrolando em dívidas. Passei aperto no começo”, revela, destacando que, com a consultoria do Programa Remessas, conseguiu retomar as rédeas do empreendimento e equilibrar as contas.



Eu aprendi

“O Remessas abriu a minha mentalidade. Ele me ajudou a ter uma visão geral das minhas finanças, o que não acontecia antes. Depois que visualizei melhor os lucros e as despesas da empresa, constatei que o negócio estava sendo vantajoso, o que faltava era essa organização, esse planejamento.”

I have learned

“The Remittance Program opened my mind. It helped me have an overview of my finances, which didn't happen before. After I was able to better visualize the company's profit and costs, I realized the business was good but that I was lacking organization and planning.”

Yo aprendí

“El Remesas abrió mi mentalidad. Me ayudó a tener una visión general de mis finanzas, lo que no ocurría antes. Después que visualicé mejor los beneficios y los gastos de la empresa, constaté que el negocio estaba siendo ventajoso, lo que faltaba era esa organización, esa planificación.”



In 2008, when his girlfriend's residence visa expired, she needed to leave the States and Eduardo decided it was time to get ready for the next phase in his life. This time, in Brazil. In search of information on how to open a company in Virginópolis, he came across the Remittance Program during one of the lectures promoted by Sebrae Minas and Caixa in Boston.

Employer

Already back in Brazil, in 2010 Eduardo legalized his activities as small individual entrepreneur, but the little demand in the countryside ruined the businessmen's plans, and he decided to accept an invitation made by a friend to work in Belo Horizonte. After eight months as a service provider, Eduardo was sure his true vocation was to be an employer. "I definitely was not born to be someone's employee. I like to work for myself", he stresses.

Thus, Cor & Tom Acabamento was born. However, starting over alone was difficult. Eduardo had invested the money saved in the States in building his own house, buying a car and tools for the company. As a result, he suffered with the lack of capital to invest in the business. "I ended up getting a loan and started having a hard time with debt. I was tight in the beginning", he reveals, stressing that with the consultancy provided by the Remittance Program, he was able to regain control of the business and balance the accounts.

en su vida. Esta vez, en Brasil. En búsqueda de informaciones para abrir una empresa en Virginópolis, él acabó conociendo el Proyecto Remesas, durante una de las conferencias dictadas por el Sebrae Minas y por la Caixa en Boston.

Patrón

Ya en Brasil, en 2010, Eduardo luego se formalizó como Microempreendedor Individual, pero la poca demanda en el interior interrumpió los planes del empresario, que prefirió aceptar la invitación de un colega para trabajar en Belo Horizonte. Después de ocho meses como prestador de servicios, el minero tuvo la seguridad de que su vocación es la de ser patrón. "Definitivamente, no nacía para ser empleado. Me gusta trabajar para mí", enfatiza.

Así nacía Cor & Tom Acabamento. El recomienzo solo, sin embargo, fue difícil. Eduardo había aplicado los recursos acumulados en los Estados Unidos en la construcción de la casa propia, en la adquisición de un automóvil y de herramientas para la empresa. Con eso, sufrió con la falta de capital para invertir en el negocio. "Acabé haciendo un préstamos y complicándome en deudas. Pasé trabajo al inicio", revela, destacando que, con la consultoría del Proyecto Remesas, consiguió retomar las riendas del emprendimiento y equilibrar las cuentas.

Quem sou | Who am I | Quién soy

Sérgio Antônio Miranda Martins

Negócio | Business | Negocio

Drogaria Nova Módica

Cidade | City | Ciudad

Nova Módica

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Capacitação em dia

“Dicionário de termos de varejo farmacêutico”, “Programa prático de marketing para farmácias”, “Atender bem dá lucro” e “Patologia da pele” são os mais recentes títulos a ganhar um lugar cativo na prateleira do farmacêutico e químico Sérgio Antônio Miranda Martins. A variedade de livros, reunidos no pequeno escritório da drogaria da qual ele é proprietário em Nova Módica, revela uma das prioridades do empresário: a capacitação constante. “Sou daqueles que acredita que a gente vale o que sabe. Não podemos parar de aprender nunca”, defende.

Foi justamente em busca de conhecimento que ele se inscreveu, em 2009, no Empretec, tradicional capacitação promovida pelo Sebrae em todo o país e que já formou mais de 200 mil pessoas. “O curso mudou a minha cabeça e me deu outra perspectiva de vida. Deixei de pensar como empregado para pensar como empreendedor”, destaca o valadarense, ex-funcionário de uma drogaria e professor de Química em duas escolas do município de Malacacheta, a 110 quilômetros de Governador Valadares.

Empréstimo e vida nova

Com o Empretec, Sérgio se sentiu preparado e motivado para abrir o próprio negócio. Já em 2010, ele inaugurava a Drogaria Nova Módica, no mesmo município de residência dos pais. “Além da proximidade com a família, a cidade tinha uma carência no segmento. Grandes redes não têm interesse em se estabelecer em municípios pequenos, como Nova Módica, que tem menos de 4 mil habitantes”, explica ele, que acumula dez anos de experiência no ramo.



Up-to-date Qualification

The Dictionary of Pharmaceutical Retail, Practical Program on Pharmacy Marketing, Good Services are Profitable and Skin Pathology are the most recent books which have earned a permanent place in chemist and pharmacist Sérgio Antônio Miranda Martins's bookshelf. The variety of books gathered in the small office at the drugstore he owns in Nova Módica reveals one of the entrepreneur's priorities: constant qualification. "I'm the kind of person who believes our worth is measured by our knowledge. We can never stop learning", he says.

And the search for this knowledge was the reason that led him to enroll, in 2009, in the Empretec program, a traditional qualification program promoted by Sebrae all over the country and which has already qualified over 200 thousand people. "The course changed the way I saw things and gave me a new perspective on life. I stopped thinking as an employee to start thinking as an entrepreneur", highlights Sérgio, who was born in Governador Valadares and is a former drugstore employee and Chemistry teacher in two schools in the city of Malacacheta, 110 kilometers from Governador Valadares.

Loan and new life

With Empretec, Sérgio felt ready and motivated to open his own business. In 2010, he opened Drogaria Nova Módica, in the city where his parents live. "Besides being close to my family, the segment was underdeveloped in the city. Major chains don't have any interest in opening stores in small towns such as

Capacitación en día

Dicionário de Termos de Varejo Farmacêutico, Programa Prático de Marketing para Farmácias, Atender Bem Dá Lucro y Patología da Pele son los más recientes títulos en ganar un lugar cautivo en las repisas del farmacéutico y químico Sérgio Antônio Miranda Martins. La variedad de libros, reunidos en la pequeña oficina de la droguería del cual él es el propietario en Nova Módica, revela una de las prioridades del empresario: la capacitación constante. "Soy de aquellos que cree que uno vale lo que sabe. No podemos parar de aprender nunca", defiende.

Fue justamente en búsqueda de conocimiento que él se inscribió, en 2009, en el Empretec, tradicional capacitación promovida por el Sebrae en todo el país y que ya capacitó a más de 200 mil personas. "El curso cambió mi cabeza y me dio otra perspectiva de vida. Dejé de pensar como empleados para pensar como emprendedor", destaca el valadarense, ex empleado de una droguería y profesor de Química en dos escuelas del municipio de Malacacheta, a 110 kilómetros de Governador Valadares.

Préstamos y vida nueva

Con el Empretec, Sérgio se sintió preparado y motivado para abrir el propio negocio. En 2010, él inauguraba la Drogaria Nova Módica, en el mismo municipio de residencia de sus padres. "Además de la proximidad con su familia, la ciudad tenía una carencia en el segmento. Grandes redes no tienen interés en establecer en municipios pequeños, como Nova Módica que tiene menos de 4 mil habitantes", explica él, que acumula diez años de experiencia en el ramo.



Eu ressalvo

"Alguns cursos ficaram no básico e não me acrescentaram muito, porque eu já tinha um conhecimento prévio. Acredito que para os demais participantes foi satisfatório. A única exceção foi uma das instrutoras. Vi nela uma profissional com mais bagagem e senti mais firmeza."

I highlight

"Some courses were basic and didn't add a lot in terms of knowledge, because I had previous knowledge in the area. I believe it was satisfactory for other participants. The only exception was one of the teachers. I noticed she was a more experienced professional and I felt I could rely on her."

Yo resalvo

"Algunos cursos se quedaron en lo básico y no me añadieron mucho, porque ya tenía un conocimiento previo. Creo que para los demás participantes fue satisfactorio. La única excepción fue una de las instructoras. Vi en ella una profesional con más experiencia y sentí más firmeza."

Para abrir a empresa, o empresário superou a falta de capital de giro com um empréstimo concedido por uma grande amiga de Malacacheta. "Ela recebia remessas de parentes que estavam nos Estados Unidos e deixava o valor parado na poupança. Fiz, então, uma proposta e ela me emprestou um montante com juros bem pequenos", lembra Sérgio, que, em um ano, já havia devolvido o dinheiro.

Ensinando

Localizada na principal avenida do município, a Drogaria Nova Módica é o terceiro estabelecimento do tipo na cidade, além do posto de saúde. Sérgio se orgulha dos cinco funcionários, todos eles de Nova Módica: "A mão de obra na cidade não é qualificada, mas acho importante investir aqui. Eles começaram comigo desde novos e tive a oportunidade de ensinar o trabalho para cada um deles", afirma o empresário, que, além de pagar salários acima da média, também incentiva os colaboradores a fazerem faculdade na área e cursos técnicos.

Com tanta vontade de aprender e partilhar conhecimento, é claro que Sérgio não poderia deixar de participar do Programa Remessas, quando a iniciativa chegou à cidade. O fluxo de caixa, a gestão do estoque e a precificação dos produtos da drogaria foram alguns dos itens aperfeiçoados a partir dos cursos e consultoria. Ele também aprimorou o *layout* da loja e potencializou ações de recursos humanos para diferenciar-se pelo atendimento de qualidade.

"Absorvi do Remessas o que eu precisava para a minha empresa. Ainda não consegui colocar 100% em prática, mas estou no caminho", destaca o empresário, que tem investido na ampliação do negócio. "Vamos passar para 490 m², dez vezes o tamanho atual. A intenção é receber melhor o cliente, em um espaço maior e ampliar a oferta de produtos e serviços", explica. Agora, ele se prepara para mais uma capacitação: "Vou ingressar na faculdade de Medicina. Os profissionais da área de saúde da cidade, como médicos e enfermeiros, compram comigo e me veem como referência. Minha atuação está extrapolando a de farmacêutico e sinto que é hora de avançar mais ainda", conclui.

Nova Módica, which has less than 4 thousand inhabitants”, the entrepreneur with ten years’ experience in the segment explains.

To open his company, Sergio overcame the lack of working capital by borrowing money from a good friend in Malacacheta. “She received remittances of relatives who were in the United States and would just leave the money in a savings account. Then, I made the proposal and she lent me the money at a very low interest rate”, says Sergio, who in one year had already paid off his debt.

Teaching

Located in the town’s main avenue, Drogeria Nova Módica is the third business of its kind in the city, in addition to the health center. Sérgio is proud to say that his five employees are from Nova Módica: “The local workforce is not qualified, but I think it’s important to invest here. “They started working here when they were young and I was able to teach the work to each one of them”, says the entrepreneur, who not only pays above average wages but also encourages his employees to take undergraduate and vocational courses in the area.

With so much desire to learn and share knowledge, Sérgio certainly could not miss out on the opportunity to take part in the Remittance Program when the initiative arrived in town. Cash flow, inventory management and product pricing in the drugstore were some of the aspects improved as a result of the courses and consultancy services. He also improved the store layout and optimized Human Resource actions so that quality service would become a competitive advantage.

“From what I learned in the Remittance, I absorbed whatever I needed for my company. I haven’t yet been able to put 100% into practice, but I’m on the right path to do so”, says the entrepreneur who has been investing in expanding his business. “I’ll have 490m2 of area now, ten times the current size. The idea is to receive customers in a better way, in a large space, and also to increase the offer of products and services”, he explains. Now, he is getting ready for another qualification: “I’m going to Medical School. Health professionals in the city, such as doctors and nurses, buy in my drugstore and see me as a reference. My area of activity is now going beyond pharmacy and I feel it is time to advance even further”, he concludes.

Para abrir la empresa, el empresario superó la falta de capital de giro con un préstamo concedido por una gran amiga de Malacacheta. “Ella recibía remesa de parientes que estaban en los Estados Unidos y dejaba el dinero parado en la caja de ahorros. Le hice, entonces, una propuesta y ella me prestó un valor con intereses bien pequeños”, recuerda Sérgio que, en un año, ya había devuelto el dinero.

Enseñando

Ubicada en la principal avenida del municipio, la Drogeria Nova Módica es el tercer establecimiento del tipo en el ciudad, además del puesto de salud. De los cinco empleados, Sérgio se enorgullece, pues todos son de Nova Módica: “La mano de obra en la ciudad no es calificada, pero creo importante invertir aquí. Ellos empiezan conmigo desde jóvenes y tuve la oportunidad de enseñarles el trabajo a cada uno de ellos”, afirma el empresario que, además de pagar salarios superiores al promedio, también incentiva a los empleados a realizar un curso universitario en el área y también cursos técnicos.

Con tantas ganas de aprender a compartir conocimiento, claro que Sérgio no podría dejar de participar del Proyecto Remesas, cuando la iniciativa llegó a la ciudad. El flujo de caja, la gestión del stock y la colocación de precios de los productos de la droguería fueron algunos de los ítems perfeccionados a partir de los cursos y consultoría. Él también perfeccionó el layout de la tienda y potenció acciones de Recursos Humanos para diferenciarse por la atención de calidad.

“Absorbí del Remesas lo que necesitaba para mi empresa. Todavía no conseguí colocar 100% en práctica, pero estoy en el camino”, destaca el empresario, que viene invirtiendo en la ampliación del negocio. “Vamos a pasar a 490 m2, diez veces el tamaño actual. La intención es recibir mejor al cliente, en un espacio más grande y ampliar la oferta de productos y servicios”, explica. Ahora, él se prepara para una capacitación más: “Voy a ingresar a la facultad de Medicina. Los profesionales del área de la salud de la ciudad, como médicos y enfermeros, compran conmigo y me ven como referencia. Mi actuación está superando la de farmacéutico y siento que ha llegado la hora de avanzar todavía más”, concluye.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Joaquim Ferreira Alves

Negócio | Business | Negocio

Nirvani Flores

Cidade | City | Ciudad

Itabirinha

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Retorno certo

Foi em busca de recursos para ampliar o próprio negócio que Joaquim Ferreira Alves não hesitou em fazer as malas e tentar a sorte nos Estados Unidos, no início dos anos 2000. Foram duas temporadas na cidade de Framingham, próxima a Boston, no estado de Massachusetts. Durante dois anos e três meses, no total, ele trabalhou em uma fábrica de embalagens e no ramo de alimentação, como ajudante de garçom.

O bom relacionamento com o chefe lhe rendeu um convite para que se regularizasse no país, sendo efetivado no emprego. No entanto, Alves recusou a oferta: “Minha intenção não era ficar. Sou pai de família, com três filhos no Brasil e uma esposa. Depois que acumulei a quantia que precisava, voltei e investi na compra de um salão de festas e na ampliação do meu negócio”, lembra o proprietário da Nirvani Flores, loja de

The right return

Seeking to expand his business, Joaquim Ferreira Alves did not hesitate to pack up and try his luck in the United States in the early 2000s. He spent two seasons in the city of Framingham, near Boston, in the state of Massachusetts. For two years and three months in total, he worked in a packing plant and in the food sector, as an assistant waiter.

The good relationship he had with his employer resulted in the invitation to become legal in the country and to be formally hired at the job. However, Alves declined the offer: "I didn't intend to stay. I'm a family man, with three children and a wife in Brazil. After I saved the amount of money I needed, I returned and invested in the purchase of a social hall and in the expansion of my business", remembers the owner of Nirvani Flores, party shop and event venue in the small town of Itabirinha. According to his calculation, there was a time the 11-thousand-people town had 2 thousand emigrants in the United States.

Much needed help

The entrepreneur witnessed his business gain new breath years after his return, with the support of the Remittance Program. "If it hadn't been for Sebrae, I would've closed my business", he states. He emphasizes he relied on the institution's support, through its consultants, to restructure the finances at Nirvani Flores. "We had neither a goal, nor focus before. It's not

Retorno exacto

Fue buscando recursos para ampliar su propio negocio que Joaquim Ferreira Alves no dudó en hacer las maletas e intentar la suerte en los Estados Unidos, al inicio de los años 2000. Fueron dos temporadas en la ciudad de Framingham, cerca de Boston, en el estado de Massachusetts. Durante dos años y tres meses en total, trabajó en una fábrica de embalajes y en el ramo de alimentación, como ayudante de camarero.

La buena relación con su jefe le rindió una invitación para que se regularizara en el país, siendo efectivado en el empleo. Sin embargo, Alves rechazó la oferta: "Mi intención no era quedarme. Soy padre de familia, con tres hijos en Brasil y una esposa. Después que acumulé el valor que necesitaba, volví a invertir en la compra de un salón de fiestas y en la ampliación de mi negocio", recuerda el propietario de Nirvani Flores, tienda de fiestas y eventos de la pequeña Itabirinha. En sus cálculos, la ciudad de 11 mil habitantes llegó a tener 2 mil emigrantes en los Estados Unidos.

Ayuda necesaria

El empresario vio al negocio ganar un nuevo aliento años más tarde de su retorno, con el apoyo del Proyecto Remesas. "Si no fuese por el Sebrae, mi negocio ya habría cerrado", constata. Él destaca que contó con la ayuda de la institución, a través de los consultores, para reestructurar las finanzas de Nirvani Flores. "Antes no teníamos meta, ni tampoco enfoque. Hoy, no: sabemos a qué público queremos llegar, qué áreas son interesantes para invertir y cómo hacerlo", completa, resaltando que el negocio atiende a más de diez municipios de la región.

El control administrativo básico, tal vez haya sido el más importante legado del Proyecto Remesas para la empresa. Nirvani Flores estructuró su Flujo de Caja, DRE y balance

festas e eventos da pequena Itabirinha. Nos cálculos dele, a cidade de 11 mil habitantes chegou a ter 2 mil emigrantes nos Estados Unidos.

Ajuda necessária

O empresário viu o negócio ganhar novo fôlego anos depois do seu retorno, com o apoio do Programa Remessas. “Se não fosse o Sebrae, o meu negócio já teria fechado”, constata. Ele destaca que contou com a ajuda da instituição, por meio dos consultores, para reestruturar as finanças da Nirvani Flores. “Antes não tínhamos meta, nem foco. Hoje sabemos qual público atingir, quais áreas são interessantes para investir e como fazer”, completa, ressaltando que o negócio atende mais de dez municípios da região.

O controle gerencial básico talvez tenha sido o maior legado do Programa Remessas para a empresa. A Nirvani Flores estruturou seu fluxo de caixa, DRE e balanço patrimonial, que passaram a servir de base para diversas decisões na gestão da empresa. “O projeto encerrou com chave de ouro. Na última etapa, recebemos dois consultores que revolucionaram o nosso trabalho, mostrando o caminho a seguir. Ensinarão tudo, desde como usar crédito a como negociar prazo. Foi a melhor coisa que nos aconteceu”, comemora.

Com as orientações do Programa Remessas, Joaquim mudou o *layout* da loja e a estratégia de atendimento. “Passamos a fazer um trabalho de pós-venda diferenciado, que permite um contato mais próximo com os clientes. Também criamos a nossa *fanpage* para ampliar o relacionamento com eles”, explica.

Parceria ampliada

Ex-presidente da Associação Comercial de Itabirinha, cargo que ocupou por oito anos, Joaquim destaca que a parceria com o Sebrae na cidade, que começou anos antes do Programa Remessas, foi crucial para o sucesso da iniciativa. “O Sebrae foi a alavanca que Itabirinha precisava. Com a entidade, fizemos várias ações e chegamos a capacitar mais de mil pessoas por ano. Por isso, quando nos foi oferecido o Remessas, em 2010, não tivemos dúvida em participar. A entidade tem credibilidade na região”, define ele, completando: “Sou suspeito para falar do Sebrae. Se o meu negócio melhorou, devo isso a eles”.

Eu aprendi

“O único limitador que tivemos para a realização do Programa Remessas em Itabirinha foi o horário de alguns cursos. Alguns deles, se fossem à noite, teriam maior participação dos empresários.”

“A Associação Comercial de Itabirinha selecionou as pessoas que participariam da iniciativa. Ninguém é melhor que ninguém, mas tentamos selecionar. Do que adianta levar 30 pessoas para um curso, se apenas cinco vão concluir? Sempre deixei isso claro para o Sebrae: os participantes são aqueles que darão continuidade. Quem começou foi até o final.”

I have learned

“The only limitation we had with the Remittance Program in Itabirinha was the time of the courses. If some of them had been in the evening, more entrepreneurs would have taken part.”

Itabirinha Trade Association chose the people who would participate in the program. No one is better than others, but we tried to choose. What good is it to take 30 people to a course if only five will finish it? I've always made this clear to Sebrae: the participants are those who will keep at it. Everyone who started went all the way to the end”.

Aprendí

“El único limitador que tuvimos para la realización del Proyecto Remesas en Itabirinha fue con el horario de los cursos. Algunos de ellos, si fuesen de noche, tendrían más participación de los empresarios.”

“La Asociación Comercial de Itabirinha seleccionó a las personas que participarían de la iniciativa. Nadie es mejor que nadie, pero intentamos seleccionar. ¿De qué sirve llevar 30 personas a un curso, si solamente cinco lo terminarán? Siempre le dejé claro eso al Sebrae: los participantes son aquellos que darán continuidad. Quien empezó fue hasta el final.”





like that today: we know which audience to reach for, which areas are interesting to invest in and how to do it”, he adds, highlighting that the business serves over 10 towns in the region.

The basic management control might be the biggest legacy of the Remittance Program for the company. Nirvani Flores structured its cash flow, income statements and balance sheets, which became the basis of several decisions in managing the company. “The program closed at a high note. In the last phase, we received two consultants that made a revolution in the way we worked, showing us the right path to follow. They taught us everything, from how to use credit to how to negotiate terms. It was the best thing that could have happened”, he celebrates.

With the guidelines provided by the Remittance Program, Joaquim changed the store layout and the customer service strategy. “We started doing a differentiated post-sales work, which allowed us to have closer contact with clients. We also created our fanpage to expand our relationship with them”, he explains.

Expanded partnership

Former president of the Itabirinha Trade Association, a position he held for eight years, Joaquim stresses that Sebrae’s partnership with the city, which started years before the Remittance Program, was crucial for the success of the initiative. “Sebrae was the booster Itabirinha needed. We carried out several actions with Sebrae and qualified more than a thousand people a year.

That is why when they offered us the Remittance in 2010, we had no doubt we’d participate. The entity has credibility in the region”, he defines, and adds: “I’m biased when it comes to talking about Sebrae. If my business improved, I owe it to them”.

patrimonial, que pasaron a servir de base para diversas decisiones en la gestión de la empresa. “El proyecto terminó con llave de oro. En la última etapa, recibimos a dos consultores que revolucionaron nuestro trabajo, mostrando el camino a seguir. Me enseñaron todo, desde cómo usar crédito a cómo negociar plazo. Fue la mejor cosa que nos ocurrió”, conmemora.

Con las orientaciones del Proyecto Remesas, Joaquim cambió el layout de la tienda y la estrategia de atención. “Pasamos a hacer un trabajo de postventa diferenciado, que permite un contacto más cercano con los clientes. También creamos nuestra fanpage para ampliar la relación con ellos”, explica.

Alianza ampliada

Expresidente de la Asociación Comercial de Itabirinha, cargo que ocupó durante ocho años, Joaquim destaca que la alianza con el Sebrae en la ciudad, que empezó años antes del Proyecto Remesas, fue crucial para el éxito de la iniciativa. “El Sebrae fue la palanca que Itabirinha necesitaba. Con la entidad, hicimos varias acciones y llegamos a capacitar a más de mil personas por año. Por eso, cuando nos fue ofrecido el Remesas, en 2010, no tuvimos dudas en participar. La entidad tiene credibilidad en la región”, define él, completando: “Soy sospechoso para hablar del Sebrae. Si mi negocio mejoró, les debo eso a ellos”.

Quem sou | Who am I | Quién soy

Selma Pena Ferreira Fernandes

Negócio | Business | Negocio

Dia a Dia Confeccões

Cidade | City | Ciudad

Itabirinha

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Inspiração na vida

Grávida, a empresária Selma Pena Ferreira Fernandes não poderia vislumbrar que o enxoval confeccionado com tanto zelo para a primeira filha, hoje com 21 anos, mudaria para sempre a história da família. O delicado trabalho, reconhecido pelas amigas, rendeu encomendas, aceitas com gosto pela mãe de primeira viagem. “Trabalhava durante o dia e pintava as peças à noite. Era uma renda a mais para ajudar nas despesas da casa”, conta. Para a formalização do próprio negócio, foram necessários oito anos, até que, em 2001, Selma abriu a sua primeira loja em Itabirinha.

O esforço veio, no entanto, acompanhado da falta de experiência no ramo e de conhecimento em gestão e planejamento. Daí, os sete primeiros anos foram os mais difíceis na trajetória do negócio. O reforço para alavancar o patrimônio da empresa surgiu em 2008. Além de novo nome – Dia a Dia Confeccões, o empreendimento ganhou o apoio do irmão de Selma, João Batista da Silveira. De Angola, na África, o administrador de empresas, trabalhando no ramo da construção civil, enviou aportes de recursos para a iniciativa da irmã. O investimento foi realizado ao longo de cinco anos, até João Batista retornar definitivamente para o Brasil e ser contratado como funcionário do empreendimento.

Variedade

A retomada do negócio se confirmou com a estruturação do principal canal de vendas: os “quiteiros”, profissionais que compram as peças





Inspired by life

Pregnant, entrepreneur Selma Pena Ferreira Fernandes could not image the baby layette so carefully made for her first daughter, currently 21, would change the family's life forever. The delicate work, acknowledged by her friends, resulted in orders which the first-time mom was happy to accept. "I worked during the day and painted the pieces in the evening. It was an extra income to help with household expenses", she tells. It took her eight years to formalize her business and in 2001 Selma opened her first shop in Itabirinha.

The effort, however, was accompanied by the lack of experience in the area and by no planning and management skills. Therefore, the first seven years were the hardest ones in her business trajectory. The effort to boost the company assets happened in 2008. In addition to a new name – Dia a Dia Confecções – the venture gained the support of Selma's brother, João Batista da Silveira. From Angola, Africa, the business administrator working in civil construction sent resources for his sister's initiative. The investment was made over a five-year period, until João Batista returned to Brazil for good to be hired as an employee in the company.

Variety

The new phase of the business was confirmed by structuring the main sales channel: The "kit men", professionals who bought pieces in a kit in the industry and resell them to informal door-to-door saleswomen known in Brazil as "sacoleiras".

Inspiración en la vida

Embarazada, la empresaria Selma Pena Ferreira Fernandes no podría vislumbrar que el ajuar confeccionado con tanto cuidado para su primera hija, hoy con 21 años, cambiaría para siempre la historia de la familia. El delicado trabajo, reconocido por sus amigas, le rindió pedidos, aceptados con gusto por la mamá de primer viaje. "Trabajaba durante el día y pintaba las piezas de noche. Era una renta más para ayudar en los gastos de la casa", cuenta. Para la formalización del propio negocio, fueron necesarios ocho años, hasta que, en 2001, Selma abrió su primera tienda en Itabirinha.

El esfuerzo vino, sin embargo, acompañado de la falta de experiencia en el ramo del conocimiento en gestión y planificación. Por eso, los diete primero años fueron los más difíciles en la trayectoria del negocio. El refuerzo para apalancar el patrimonio de la empresa surgió en 2008. Además del nuevo nombre – Dia a Dia Confecções, el emprendimiento ganó el apoyo del hermano de Selma, João Batista da Silveira. Desde Angola, en África, el administrador de empresas, trabajando en el ramo de la construcción civil, envió aportes de recursos para la iniciativa de su hermana. La inversión se la realizó a lo largo de cinco años, hasta que João Batista retornara definitivamente para Brasil y ser contratado como empleado del emprendimiento.

Variedad

La retomada del negocio se confirmó con la estructuración del principal canal de ventas: los "quiteiros", profesionales que compran las piezas en conjuntos de la industria y las revenden para los vendedores ambulantes. Son ellos lo que hacen que los productos de la empresa de Selma lleguen



em kits da indústria e as revendem para sacoleiras. São eles que fazem os produtos da empresa de Selma chegarem às mãos de clientes, não apenas de Minas Gerais, mas também do Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Rondônia e Pará, além de Brasília.

Com duas fábricas em Itabirinha e três lojas – uma em Mantena e duas em Governador Valadares – o empreendimento se tornou conhecido na região pela qualidade dos produtos e pelo custo competitivo, além da diversidade das peças comercializadas. “Focamos o nosso trabalho na produção de roupas de cama, mesa e peças íntimas. Temos cerca de 60 itens no portfólio”, destaca Selma, que acompanha de perto o processo de criação dos modelos.

O posicionamento da empresa tem garantido à Dia a Dia Confeccões um volume de vendas crescente. Mesmo com os bons ventos, a proprietária não teve dúvidas em aceitar o convite para participar do Programa Remessas. O motivo é muito simples: “Uma vez que você está dentro de um negócio, não pode ficar parado”, diz ela. “O aprendizado que adquiri é um legado para a vida toda. Aprendi na teoria, mas também na prática. O consultor abriu os nossos olhos e mostrou o caminho certo a seguir”, completa a empresária, que implementou a maioria das ações propostas pela consultoria do Sebrae.

Apesar de apresentar uma boa organização em relação aos controles financeiros básicos, a empresa ainda não possuía instrumentos de análise gerencial que permitissem uma visão global dos resultados e a identificação de indicadores que mantivessem o negócio alinhado a seus objetivos e metas, que não são poucos: “Os nossos sonhos são de crescer, de ir além e conquistar cada vez mais mercado”.



These kit men are responsible to make Selma's products reach clients, not only in the state of Minas Gerais, but also in Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Bahia, Rondônia and Pará, in addition to Brasília.

With two factories in Itabirinha and three shops - one in Mantena and two in Governador Valadares, the business became known in the region for the quality of its products, competitive price, and also for the variety of the pieces sold. "Our work is focused on the production of bedding, linen and underwear. There are about 60 items in our portfolio", says Selma, who oversees the model creation process from a close range.

The company positioning has ensured Dia a Dia Confeccões increasing sales. Despite the good moment, the owner had no doubt in accepting the invitation to take part in the Remittance Program. The reason is very simple: "Once you are in a certain business, you cannot stand still", she says. "The lessons I learned are a lifetime legacy. I learned the theory, but I also learned in practice. The consultancy was eye-opening and showed us the right path to take", adds the entrepreneur, who implemented most of the actions proposed the Sebrae's consultant.

Even though the company was quite well organized in terms of basic financial controls, we had no management analysis tools that would give us an overall view of the results nor could we identify the many indicators that keep the business aligned with its objectives and goals: "Our dream is to grow, to do more and conquer an increasingly larger market share".



a las manos de clientes, no solamente a los de Minas Gerais, sino también a los de Espírito Santo, Río de Janeiro, São Paulo, Bahia, Rondônia y Pará, además de Brasília.

Con dos fábricas en Itabirinha y tres tiendas –una en Mantena y dos en Governador Valadares, el emprendimiento se volvió conocido en la región por la calidad de los productos y por el costo competitivo, además de la diversidad de las piezas comercializadas. "Enfocamos nuestro trabajo en la producción de ropas de cama, mesa y piezas íntimas. Tenemos cerca de 60 ítems en el portafolio", destaca Selma, que acompaña de cerca el proceso de creación de los modelos.

El posicionamiento de la empresa viene garantizándole a Dia a Dia Confeccões un volumen de ventas creciente. Incluso con los buenos vientos, la propietaria no tuvo dudas en aceptar la invitación para participar del Proyecto Remesas. El motivo es muy simple: "Una vez que uno está dentro de un negocio, no puede quedarse parado", dice ella. "El aprendizaje que adquirí es un legado para toda la vida. Aprendí en la teoría, pero también en la práctica. El consultor abrió nuestros ojos y mostró el camino correcto a seguir", completa la empresaria, que implementó la mayoría de las acciones propuestas por la consultoría del Sebrae.

A pesar de presentar una buena organización con relación a los controles financieros básicos, la empresa tampoco tenía instrumentos de análisis administrativos que permitiesen una visión global de los resultados y la identificación de indicadores que mantuviesen el negocio alineado a sus objetivos y metas, que no son pocos: "Nuestros sueños son los de crecer, de ir más allá y conquistar cada vez más mercado".



Quem sou | Who am I | Quién soy

Flávia Leal

Negócio | Company | Negocio

Flavia Leal Beauty Institute

Cidade | City | Ciudad

Woburn

Estado | State | Estado

Massachusetts (EUA)

Feita para os negócios

Nascida no bairro de Realengo, na Zona Oeste do Rio de Janeiro, a carioca Flávia Leal deixou o curso de Pedagogia quando estava no 5º período e aceitou um convite para ir trabalhar nos Estados Unidos. Aos 19 anos, e como boa parte dos brasileiros que chegavam, em 2000, à região de Boston, no estado de Massachusetts, trabalhou com faxinas e entrega de jornal de madrugada. A ideia era passar dois anos na América, juntar dinheiro para comprar uma casa, um carro e voltar para o Brasil.

Mas logo conseguiu um bom emprego como motorista, fazendo entrega de malotes para grandes bancos, com carro próprio. “Era um empregão, mas sempre gostei de empreender”, revela. A veia empreendedora, desenvolvida ainda no Rio, como vendedora de lingerie e de produtos de beleza, a levou buscar seu próprio negócio na América.

Tentativas

De início fez bolos para festas de aniversário e logo produzia as festas. Com a ajuda da mãe e de uma irmã que foram morar com ela, Flávia investiu no público infantil, mas desistiu dois anos depois. “Não tinha experiência em administração, apesar de o empreendedorismo estar no meu sangue.” Então, continuou a trabalhar como motorista.

Decidida a permanecer nos Estados Unidos, comprou uma casa. A intenção, além de ter um lugar para morar, era entrar no mercado imobiliário norte-americano, que vivia um *boom* em 2004. Ela não parava: fez cursos de avaliadora de imóvel, de inglês, ingressou no de Enfermagem, vendeu TV a cabo e ainda mantinha o emprego de motorista. Em 2008, seu mundo virou de ponta-cabeça. A mãe foi diagnosticada com um câncer, o pai faleceu no Brasil e a crise financeira se instalou nos Estados Unidos. Para não ter a casa leiloadada, pediu falência pessoal e ganhou fôlego para pagar a hipoteca da casa.

Made for business

Flávia Leal was born in the Realengo neighborhood, in the west side of Rio de Janeiro. She left her college pedagogy course when she was a junior and accepted an invitation to work in the USA. At age 19, as the better part of the Brazilians who arrived in the Boston, Massachusetts area in 2000, she worked as a cleaner and made early morning newspaper deliveries. Her idea was to spend two years in America, save some money to buy a house and a car and then return to Brazil.

But she soon got a good job as a driver, delivering packages to large banks in her own vehicle. "It was a great job but I have always liked to venture", she says. Her entrepreneurial spirit, which was developed in Rio as a lingerie and beauty product salesperson, led her to open her own business in America.

Attempts

She started out by baking cakes for birthday parties, and soon she was in charge of organizing them. With the help of her mother and a sister who went to live with her,

Nacida en el barrio de Realengo, en la Zona Oeste de Río de Janeiro, la carioca Flávia Leal abandonó la carrera de Pedagogía cuando estaba en el 5º período lectivo y aceptó una invitación para irse a trabajar a los Estados Unidos. A los 19 años, y como buena parte de los brasileños que llegaban, en el año 2000, a la región de Boston, en el estado de Massachusetts, trabajó en limpieza y entrega de periódicos por la madrugada. La idea era pasar dos años en Norteamérica, juntar dinero para comprar una casa, un coche y regresar a Brasil.

Pero enseguida consiguió un buen empleo como chofer, haciendo la entrega de pedidos para grandes bancos, con vehículo propio. "Era un buen empleo, pero siempre me ha gustado emprender", cuenta. Su vocación emprendedora, desarrollada cuando aún vivía en Río, como vendedora de lencería y de productos de belleza, la llevó a buscar su propio negocio en los Estados Unidos.

Intentos

Al inicio hacía tortas para fiestas de cumpleaños, y enseguida ya estaba organizando las fiestas. Con la ayuda de su madre y de una hermana que fueron a vivir con ella, Flávia invirtió en el público infantil, pero

Flávia invested in working with children - but gave it up two years later. "I had no management experience, although entrepreneurship was in my blood." So she resumed working as a driver.

She decided to stay in the USA, so she bought a house. In addition to having a place to stay, her intention was to join in the 2004 American real estate boom. Flávia would not stop: she took courses on real estate appraisal, she studied English, joined nursing school, sold cable TV and in the meantime she kept her job as a driver. In 2008 her world turned upside down. Her mother was diagnosed with cancer, her father passed away in Brazil and the USA were in a deep financial crisis. In order not to lose her house she filed for personal bankruptcy so she was able to pay for her mortgage.

A new direction

Her mother was still ill and passed away 11 months after the diagnostic. Flávia dropped out of nursing school, started going to beauty school and participated in cosme-

Hecha para los negocios

abandonó la idea dos años más tarde. "No tenía experiencia en administración, a pesar de la actitud emprendedora que traigo en la sangre." Entonces, siguió trabajando como chofer.

Decidida a permanecer en Estados Unidos, compró una casa. La intención, además de tener un lugar para vivir, era ingresar al mercado de inmuebles norteamericano, que vivía una explosión en 2004. Ella no se detenía: hizo cursos de evaluadora de inmuebles, de inglés, ingresó en un curso de Enfermería, vendió TV por cable y, además, mantenía su empleo como chofer. En 2008, su mundo se dio vuelta completamente. Su madre recibió un diagnóstico de cáncer, su padre falleció en Brasil, y la crisis financiera se instaló en los Estados Unidos. Para que su casa no fuese a subasta, declaró su quiebre personal. De esa forma, pudo pagar la hipoteca de la casa.

Nuevo rumbo

Con su madre todavía enferma (falleció 11 meses después de descubierto el cáncer), Flávia abandonó el curso de Enfermería, comenzó otro de Estética y comenzó a hacer talleres de maquillaje. La escuela de estética cerró y ella compró los equipos de la empresa para armar su propio instituto. De esa forma surge, en

Novo rumo

Com a mãe ainda doente (ela faleceu 11 meses após a descoberta da doença), Flávia largou o curso de Enfermagem, iniciou outro de Estética e começou a fazer *workshops* de maquiagem. A escola de estética fechou e ela comprou os equipamentos da empresa, para montar o seu próprio instituto. Assim surge, em Woburn (Massachusetts), em junho de 2010, o Flávia Leal Beauty Institute, inicialmente destinado a formar esteticistas, maquiadoras e cabeleireiras entre as brasileiras que viviam nos Estados Unidos. Hoje, depois de formar centenas de alunas – com algumas delas se tornando professoras –, o instituto conta com mais de 20 empregados.

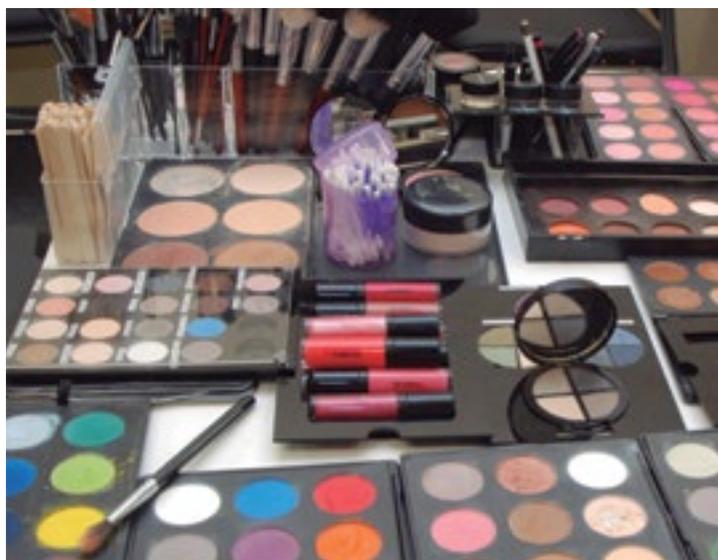
Capacitação

Com convites para ministrar *workshops* em Londres e Paris e na Áustria, Flávia revela que para o seu negócio foi fundamental o apoio da Caixa Econômica Federal e do Sebrae Minas. “Eu já estava com tudo funcionando, mas sem um alicerce”, diz. Ela participou de palestras do Programa Remessas e, a partir daí, fez seu plano de negócios.

Passada pouco mais de uma década do desembarque em território estadunidense, Flávia deslançou seus negócios. Abriu uma segunda escola em Everett em fevereiro de 2013. Antes, desenvolveu e lançou, em novembro de 2012, uma linha de maquiagem a partir da demanda das alunas e das participantes nos *workshops* de maquiagem nos Estados Unidos e na Europa. E foram os produtos de maquiagem que trouxeram Flávia de volta ao Brasil.

Em parceria com a Mardelle, rede de lojas de lingerie, lançou a linha de maquiagem Mardelle by Flávia Leal. A boa aceitação da maquiagem levou a empresária a buscar distribuidores para lançar sua linha própria, a Flávia Leal Professional Cosmetics. A intenção é colocar a marca no varejo e em todo o território brasileiro.

Paralelamente, foi formatada a franquia do Instituto Flávia Leal, e a primeira franqueada já foi acordada. Com custo de R\$ 250 mil, a franquia do instituto oferece três opções de renda: a escola, a loja para venda da linha de maquiagem e um salão de beleza escola. Em todo o processo de expansão dos negócios (maquiagem e franquia), os investimentos já somam R\$ 1 milhão.



tology workshops. The beauty school where she was studying went bankrupt and she bought their equipment to set up her own institute. In June 2010 the Flávia Leal Beauty Institute opened its doors in Woburn, Massachusetts. Initially it aimed at providing training for the Brazilian women who were beauticians, makeup artists and hairdressers and who lived in the USA. Today, after training hundreds of students – some of them have become teachers – the institute has over 20 employees.

Training

With invitations to teach workshops in Paris, London and in Austria, Flávia says that the support given by Caixa Econômica Federal and Sebrae Minas was fundamental for her business. "I already had everything working but I did not have a solid foundation", she declares. She took part in the Remittance Program talks, and after that she came up with her own business plan.

A little more than a decade after she landed in the USA, Flávia's businesses have taken off. She opened a second school in Everett, MA, in February 2013. In November 2012 she developed and launched a line of cosmetics from the demands of her students and the participants in her makeup workshops in the USA and Europe. And these makeup products brought Flávia back to Brazil.

In a partnership with Mardelle, a lingerie store chain, she has released the Mardelle by Flávia Leal makeup line. The good acceptance of her makeup has led her to seek for distributors for her own line, the Flávia Leal Professional Cosmetics. The idea is to offer her products for retail sale all over the Brazilian territory.

At the same time, the Flávia Leal Institute franchise was formatted. At a cost of BRL 250,000, an institute franchise offers three income options: the school, a store for selling the makeup line products and a beauty salon/school. Throughout the entire business expansion process (makeup and franchise) the investment has reached BRL 1 million.

Woburn (Massachusetts), en junio de 2010, el Flávia Leal Beauty Institute, inicialmente pensado para preparar esteticistas, maquilladoras y peluqueras entre las brasileñas que vivían en Estados Unidos. Hoy, después de haber enseñado a centenas de alumnas -siendo que algunas de ellas se volvieron profesoras- el instituto cuenta con más de 20 empleados.

Capacitación

Flávia, que es invitada para ministrar talleres en Londres, París y Austria, cuenta que para su negocio el apoyo de Caixa Econômica Federal y del Sebrae/MG fue fundamental. "Tenía todo en funcionamiento, pero sin base", dice. Ella participó en conferencias del Proyecto Remessas y, a partir de entonces, trazó su plan de negocios.

Pasada un poco más de una década desde que llegó a Estados Unidos, Flávia ha vencido en los negocios. Abrió el segundo instituto en Everett, en febrero de 2013, desarrolló y lanzó, en noviembre de 2012, una línea de maquillaje a partir de la demanda de las alumnas y de las participantes en los talleres de maquillaje en los Estados Unidos y en Europa. Y fueron los productos de maquillaje los que trajeron a Flávia de regreso a Brasil.

En alianza con Mardelle, cadena de tiendas de lencería, lanzó la línea de maquillaje Mardelle by Flávia Leal. La buena recepción del maquillaje llevó a la empresaria a buscar distribuidores para lanzar su propia línea, la Flávia Leal Professional Cosmetics. Su intención es colocar la marca en el comercio al por menor y en todo el territorio brasileño.

Paralelamente, se le ha dado forma a la franquicia del Instituto Flávia Leal, y la primera franquicia se ha negociado. Con coste de R\$250 mil, la franquicia del instituto ofrece tres opciones de ingresos: la escuela, la tienda para la comercialización de la línea de maquillaje y un salón de belleza escuela. En todo el proceso de expansión de los negocios (maquillaje y franquicia), las inversiones ya suman R\$1 millón.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Edson Rodrigues da Costa

Negócio | Business | Negocio

Loja 25 de Março

Cidade | City | Ciudad

Capitão Andrade

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

No lugar **certo**

Na Loja 25 de Março, comércio de venda de móveis e eletrodomésticos em Capitão Andrade, ninguém melhor que Edson Rodrigues da Costa para negociar com os clientes. Afinal, ele reúne nada menos que 45 anos de experiência no ramo, os seis últimos como dono do empreendimento. Até a abertura da loja, em 2008, foram cinco anos morando e trabalhando nos Estados Unidos, saída encontrada para reunir o capital necessário para montar o estabelecimento. “Eu tinha alguns parentes em Massachusetts e percebi que era uma oportunidade para ganhar dinheiro e abrir a minha própria loja”, destaca.

Após o retorno ao Brasil, Edson optou, inicialmente, em investir os recursos em uma rede de





At the right place

At Loja 25 de Março, furniture and home appliance retails store in Capitão Andrade, there is no one better than Edson Rodrigues da Costa to bargain with clients. After all, he has nothing but 45 years' experience in the segment, being the last six as a business owner. Before he opened his store in 2008, he spend five years living and working in the United States, which is the way he found to save the money he needed to open his own business. "I had some relatives in Massachusetts and realized it was an opportunity to make money and open my own shop", he says.

After returning to Brazil, Edson decided to initially invest in a chain of drugstores owned by his wife's family. It took him two and a half years of financial losses before he realized his thing was definitely the furniture business: "I chose the segment without knowing it and I ended up not liking it. That is why I decided to sell my share in the partnership to my brother-in-law", he tells.

New step

Despite being away from the furniture retail business for seven years, the entrepreneur had no difficulties establishing himself in the market. Born in Governador Valadares, Edson went to the neighboring cities and decided to open in Capitão Andrade: "It's near Governador Valadares, where my relatives are, but far enough from big city competitors", he justifies his choice. The beginning of the business coincided with the arrival of the Remittance Program in the city. He had already

En el lugar correcto

En la Loja 25 de Março, comercio de ventas de inmuebles y electrodomésticos en Capitão Andrade, nadie mejor que Edson Rodrigues da Costa para negociar con los clientes. Al final, él reúne nada menos que 45 años de experiencia en el ramo, los seis últimos como dueño del emprendimiento. Hasta la apertura de la tienda, en 2008, fueron cinco años viviendo y trabajando en los Estados Unidos, salida encontrada para reunir el capital necesario para montar el establecimiento. "Yo tenía algunos parientes en Massachusetts y noté que era una oportunidad para ganar dinero y abrir mi propia tienda", destaca.

Después del retorno a Brasil, Edson optó inicialmente en invertir los recursos en una red de farmacias de propiedad de la familia de su esposa. Fueron dos años y medio de perjuicios financieros, para que él entendiese que su lugar era, definitivamente, el ramo de muebles: "Escogí el segmento sin conocerlo y acabó no gustándome. Por eso, resolví venderle mi parte en la sociedad a mi cuñado", cuenta.

Paso nuevo

A pesar de los siete años alejado del comercio de muebles, el empresario no tuvo dificultades en establecerse en el mercado. Nacido en Governador Valadares, Edson recorrió los municipios vecinos hasta decidirse por Capitão Andrade: "Aquí es cerca de Governador Valadares, donde tengo familiares, pero distante lo suficiente de los competidores de una ciudad grande", justifica la elección. El inicio del negocio coincidió con la llegada del Proyecto Remesas en la ciudad. él ya había participado de diversas acciones del Sebrae y aprovechó la iniciativa para ampliar el conocimiento en gestión.



farmácias de propriedade da família da esposa. Foram dois anos e meio de prejuízos financeiros, até que ele entendesse que a sua praia era, definitivamente, o ramo de móveis: “Escolhi o segmento sem conhecer e acabei não gostando. Por isso, resolvi vender a minha parte na sociedade para o meu cunhado”, conta.

Passo novo

Apesar dos sete anos afastado do comércio de móveis, o empresário não teve dificuldade em se estabelecer no mercado. Nascido em Governador Valadares, Edson percorreu os municípios vizinhos até se decidir por Capitão Andrade: “Aqui é próximo a Governador Valadares, onde tenho familiares, mas distante o suficiente dos concorrentes de uma cidade grande”, justifica a escolha. O início do negócio coincidiu com a chegada do Programa Remessas à cidade. Ele já havia participado de diversas ações do Sebrae Minas e aproveitou a iniciativa para ampliar o conhecimento em gestão.

“O que eu já fazia relacionado a controles financeiros, como os balancetes mensais, foi aprendido em outros cursos do Sebrae. Com o Remessas, no entanto, eu pude aprofundar”, relata. Com a ajuda do consultor, o empresário informatizou as ferramentas de gestão e ainda implantou outras, como o controle de fluxo de caixa e o mapeamento do estoque. “A informatização do controle de estoque, por exemplo, foi muito importante. Ficou muito mais fácil e ainda economizo tempo”, conta.

A combinação da teoria com a prática, com a presença do consultor *in loco*, foi, para Edson, o grande diferencial do curso de Gestão Financeira, o que ele lamenta não ter acontecido em todas as capacitações do Programa Remessas. “O consultor do curso de vitrinismo, por exemplo, sugeriu mudanças na organização da loja, diminuindo a quantidade de mercadoria e criando ambientes com os móveis. Eu estava disposto a acatar as sugestões, mas precisaria de ajuda para desenvolver o projeto e fazer algo mais técnico, o que não aconteceu”, explica. Nos Estados Unidos, vivem os dois filhos do empresário, que não tem dúvidas sobre um possível retorno ao estrangeiro: “Apenas para passear. Estou satisfeito com o meu negócio e não tenho do que reclamar”, destaca. Edson tem planos de ampliar o negócio com a aquisição de um lote ao lado da atual loja alugada.



taken part in several actions by Sebrae and took the opportunity to improve his management skills.

“What I did before in terms of financial controls, such as monthly statements, were things I learned in other courses taught by Sebrae. With Remittance, however, I could improve this knowledge”, he says. With the consultant’s help, the entrepreneur computerized management tools and implemented others, such as cash flow control and inventory mapping. “Inventory control automation, for instance, was very important. It became much easier and I even saved time”, he tells.

The combination of theory and practice, together with the in loco presence of the consultant, was, in Edson’s opinion, the major advantage of the Financial Management course, and he regrets this did not occur in other Remittance Program courses. “The consultant for the visual merchandize course, for example, suggested changes in the store layout, with less products on display and with the creation of settings with the furniture. I was willing to accept these suggestions, but I would need help to develop the project and do something more technical, which didn’t happen”, he explains. Two of the entrepreneur’s children live in the United States, but he shows no doubt when asked about a possible return to America: “Just to visit. I’m happy with my business and I have no complaints”, he says. Edson has plans to expand his business with the acquisition of a lot next to the store he currently leases.



“Lo que yo ya hacía relacionado a controles financieros, como los balancetes mensuales, lo aprendí en otros cursos del Sebrae. Con el Remesas, sin embargo, pude profundizarlos”, relata. Con la ayuda del consultor, el empresario informatizó las herramientas de gestión y también implantó otras, como el control de flujo de caja y el mapeo del stock. “La informatización del control de stock, por ejemplo, fue muy importante. Se puso más fácil y también ahorro tiempo”, cuenta.

La combinación de la teoría con la práctica, con la presencia del consultor in loco, fue, para Edson, el gran diferencial del curso de Gestión Financiera, lo que él lamenta que no hubiera ocurrido en todas las capacitaciones del Proyecto Remesas. “El consultor del curso de vitrinismo, por ejemplo, sugirió cambios en la organización de la tienda, disminuyendo la cantidad de mercancías y creando ambientes con los muebles. Yo estaba dispuesto a acatar las sugerencias, pero necesitaría ayuda para desarrollar el proyecto y hacer algo más técnico, lo que no ocurrió”, explica. En los Estados Unidos, viven los dos hijos del empresario, que no tienen dudas sobre un posible retorno al extranjero: “Solo para pasear. Estoy satisfecho con mi negocio y no tengo nada de qué reclamar”, destaca. Edson tiene planes de ampliar su negocio con la adquisición de un lote al lado de la actual tienda alquilada.

Quem sou | Who am I | Quién soy

André Ferreira da Costa

Negócio | Business | Negocio

Construção civil | Civil construction |

Construcción civil

Cidade | City | Ciudad

Governador Valadares

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Fôlego sem fim

O empresário André Ferreira da Costa tinha 18 anos quando precisou trancar a faculdade de Engenharia Civil. Seu pai, que há dois anos residia nos Estados Unidos, não poderia mais custear as despesas do filho com o estudo no Brasil. Determinado a se formar, o mineiro de Governador Valadares embarcou ao encontro do pai, com uma meta clara: trabalhar e poupar para terminar o curso superior. “O objetivo era esse, mas acabei me acostumando com o ritmo de vida norte-americano. A qualidade de vida lá é muito melhor. Cheguei a cursar mais três anos de Engenharia Civil, mas conciliar trabalho e estudo era difícil”, justifica André, que acabou morando 23 anos nos Estados Unidos, nos estados de Nova Iorque, New Jersey e Flórida, onde se casou e teve três filhos.

De qualquer forma, foi na construção civil onde não faltaram oportunidades de trabalho para André. Em 1989, depois de dois anos da sua chegada aos Estados Unidos, ele conquistou a cidadania estadunidense, importante passo para que conseguisse fundar a sua própria empresa no ramo. Com prestação de serviços de pintura, *drywall*, cerâmica e estrutura metálica, o negócio prosperou até 2007, quando a economia norte-americana começou a sofrer os primeiros efeitos da crise financeira, que teria seu ápice em 2008. “A situação lá ficou apertada e decidimos voltar para o Brasil”, relembra.

Novo negócio

Em solo brasileiro, o empresário permaneceu no ramo da construção civil e, em sociedade com o cunhado, que ainda residia nos Estados Unidos, abriu uma nova empresa. No entanto, a falta de experiência do empresário



Everlasting energy

Entrepreneur André Ferreira da Costa was 18 when he had to drop out of Civil Engineering in college. His father, who had lived in the United States for two years, could no longer pay for his son's studies in Brazil. Determined to graduate, André – born in Governador Valadares, Minas Gerais – boarded a plane to meet his father with a clear goal in mind: to work and save up to finish his college education. “That was the goal, but I ended up getting used to the pace of life in America. The quality of life is much better. I even studied Civil Engineering for three more years, but it was hard to manage school and work”, André justifies. He ended up living in the United States for 23 years in the states of New York, New Jersey and Florida, where he got married and had three children.

Anyway, civil construction was the area in which there were plenty of opportunities for André. In 1989, two years after his arrival in the United States, he became an American citizen, which was an important step for him to be able to open his own company in the area. Providing services in areas such as painting, drywall, tiling and steel structure, the business prospered for as long as 2007, when the American economy began to suffer the first effects of the financial crisis, which would peak in 2008. “Things were tight there and we decided to return to Brazil”, he remembers.

New business

In Brazil, the entrepreneur remained in the civil construction segment and, in partnership with his brother-in-law, who still lived in the States, he opened a new company. However, his lack of experience in the Brazilian market led to many setbacks regar-

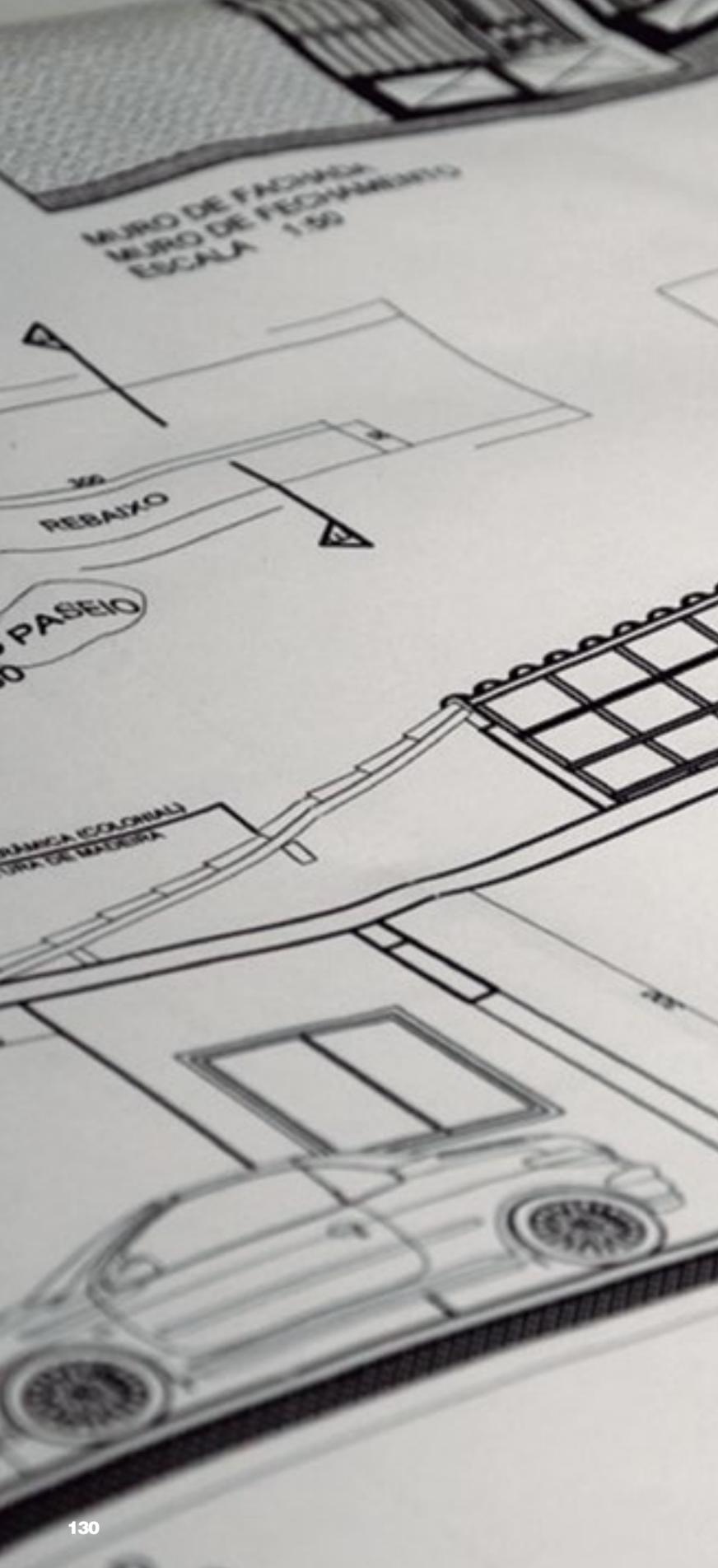
Aliento sin fin

El empresario André Ferreira da Costa tenía 18 años cuando precisó parar la facultad de Ingeniería Civil. Su padre, que hace dos años residía en los Estados Unidos, no podría más costear los gastos en estudios de su hijo en Brasil. Determinado a diplomarse, el minero de Governador Valadares embarcó al encuentro de su padre, con una meta clara: trabajar y ahorrar para para terminar el curso superior. “El objetivo era ese, pero acabé acostumbrándome con el ritmo de vida americano. La calidad de vida allá es mucho mejor. Llegué a cursar otros tres años de Ingeniería Civil, pero conciliar trabajo y estudio era difícil”, justifica André, que acabó viviendo 23 años en los Estados Unidos, en los estados de Nueva York, New Jersey y Florida, donde casó y tuvo tres hijos.

De cualquier forma, fue en la construcción civil donde no faltaron oportunidades de trabajo para André. En 1989, después de dos años de su llegada a los Estados Unidos, él conquistó la ciudadanía americana, importante paso para que consiguiese fundar su propia empresa en el ramo. Con prestación de servicios de pintura, drywall, cerámica y estructura metálica, el negocio prosperó hasta 2007, cuando la economía americana comenzó a sufrir los primeros efectos de la crisis financiera, que sería su ápice en 2008. “La situación allá se puso difícil y decidimos volver a Brasil”, recuerda.

Nuevo negocio

En suelo brasileño, el empresario permaneció en el ramo de la construcción civil y, en sociedad con su cuñado, que todavía residía en los Estados Unidos, abrió una nueva empresa. Sin embargo, la falta de experiencia del empresario en el mercado brasileño imputó diversas dificultades al crecimiento del negocio. En los Estados Unidos, la construcción de una casa involucra a decenas de profesionales. Cada uno con su función específica. Quien



no mercado brasileiro imputou diversas dificuldades ao crescimento do negócio. “Nos Estados Unidos, a construção de uma casa envolve dezenas de profissionais. Cada um com a sua função específica. Quem faz a parede não é a mesma pessoa que coloca a viga, o alicerce ou a laje. A obra é finalizada rapidamente, porque eles têm ferramentas e pessoas qualificadas para o trabalho. No Brasil, a realidade é outra. A mão de obra não é especializada e ainda há os problemas com as leis trabalhistas e os altos encargos”, explica.

Diante das dificuldades, a parceria com o cunhado não durou muito. “Em 2010, ele acabou desistindo da empresa depois de ver que o negócio não dava o lucro que ele esperava”, assinala André. Demorou apenas um ano para que o espírito empreendedor de voltasse a falar mais alto, fazendo-o se arriscar em um novo empreendimento, desta vez sem sociedades. Assim, nascia a Santos Costa Construtora, em 2011.

Capacitação

Para alavancar o negócio, o valadarensense contou com o apoio do Programa Remessas. Para ele, a consultoria do Sebrae Minas, da qual participou ao longo de um ano, foi determinante para a saúde financeira da empresa. “Aprendi a importância de um planejamento financeiro antes de iniciar uma obra. Antes, eu começava a construir sem saber exatamente qual seria o custo com material e mão de obra”, explica o empresário, que chegou a ter oito funcionários e construir quatro casas por ano. Ao aplicar a teoria aprendida no Remessas, André chegou a faturar R\$ 95 mil por ano, alcançando um lucro de 18%.

O projeto, que tinha tudo para ser um sucesso, precisou ser interrompido novamente, por causa do divórcio de André, em 2013. “Precisei inativar a empresa”, justifica. Persistente que é, ele já regularizou a situação e se prepara para voltar ao mercado. “Estou avaliando o melhor momento. Sei que, assim que voltar à ativa, entrarei em contato com o Sebrae, pois aprendi a importância da capacitação constante”, ressalta. Ele se casou novamente e cursa o segundo período de Farmácia. “É uma forma de realizar o sonho de ter um curso superior e de me aproximar da área de saúde, pela qual também sempre tive interesse.”

ding the growth of his business. “In the United States, the construction of a house involves dozens of professionals. Each one is in charge of a specific task. The guy who builds walls is not the same guy who installs beams, makes foundations or ceilings. The work is finished fast, because they have tools and skilled professionals for the job. Brazil’s reality is different. The workforce is not specialized and there are issues related to labor legislation and high taxes”, he explains.

Given the difficulties, his partnership with his brother-in-law did not last long. In 2010 he gave up on the company, after having seen the business didn’t generate the profit we was hoping for”, says André. It took only a year for André’s entrepreneurial spirit to speak louder and make him venture on once again, this time without a partner. Thus, Santos Costa Construtora was founded in 2011.

Qualification

André relied on the support of the Remittance Program to boost his business. In his opinion, Sebrae Minas’s con-

sultancy, in which he participated for a year, was vital for his company’s financial health. “I learned the importance of financial planning before starting a construction work. In the past, I started building without knowing exactly what the cost of material and labor would be”, explains the entrepreneur who, at some point, had eight employees and built four houses a year. By applying the theory he learned at Remittance, André earned BRL 95 thousand a year, reaching an 18% profit.

The project, which had all it needed to succeed, had to once again be interrupted because of André’s divorce in 2013. “I had to make my company inactive”, he justifies. But he is persistent and has already regularized the situation and is getting ready to return to the market. “I’m evaluating the best moment to return. I know that as soon as I return I will contact Sebrae, because I’ve learned the importance of constant qualification”, he emphasizes. He has remarried and is now a Pharmacy major in his freshman year in college. “It’s a great way to make the dream of having a college education come true and to be closer to the health sector, which is something I’ve always been interested in”.

hace la pared no es la misma persona que coloca la viga, el cimiento o la laja. A la obra se la finaliza rápidamente, porque ellos tienen herramientas y personas calificadas para el trabajo. En Brasil, la realidad es otra. La mano de obra no es especializada y también hay problemas con las leyes laborales y los altos impuestos”, explica.

Ante las dificultades, la alianza con su cuñado no duró mucho. “En 2010, acabé desistiendo de la empresa después de ver que el negocio no daba el beneficio que él esperaba”, señala André. Tardó solamente un año para que el espíritu emprendedor de André hablase más alto, haciendo que se arriesgara en un nuevo emprendimiento, esta vez sin sociedades. Así, nació Santos Costa Construtora, en 2011.

Capacitación

Para apalancar el negocio, el valadarenses contó con el apoyo del Proyecto Remesas. Para él, la consultoría del Sebrae Minas, del cual participó a lo largo de un año, fue determinante para la salud financiera de la empresa. “Aprendí la importancia de una planificación financiera antes de iniciar una obra. Antes, yo comenzaba a construir sin saber exactamente cuál sería el costo con material y mano de obra”, explica el empresario, que llegó a tener ocho empleados y a construir cuatro casas por año. Al aplicar la teoría aprendida en el Remesas, André llegó a facturar R\$ 95 mil por año, alcanzando un beneficio del 18%.

El proyecto, que tenía todo para ser un éxito, necesitó ser interrumpido nuevamente, debido al divorcio de André, en 2013. “Necesité dejar inactiva la empresa”, justifica. Persistente que es, él ya ha regularizado la situación y se prepara para volver al mercado. “Estoy evaluando el mejor momento. Sé que, en cuanto vuelva a la activa, entraré en contacto con el Sebrae, pues aprendí la importancia de la capacitación constante”, resalta. Él se casó nuevamente y cursa el segundo período de Farmacia. “Es una forma de realizar el sueño de tener un curso superior y de aproximar del área de salud, por la cual también siempre tuve interés”.

Quem sou | Who am I | Quién soy

Kélcio Silva e Pedro Álvaro

Negócio | Business | Negocio

Gráfica Victória

Cidade | City | Ciudad

Tarumirim

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Na hora da decisão

Mais de quatro décadas se passaram e lá está ela. Não mais operando tanto quanto nos primeiros anos do negócio, é verdade, mas ainda ocupando um lugar especial na empresa do mineiro Pedro Álvaro. Ela, afinal, foi a primeira máquina de impressão adquirida pelo empresário, quando ele decidiu montar uma gráfica em Tarumirim, em 1972. Satisfeito com a aquisição à época, o equipamento rendeu até nome ao empreendimento: Gráfica Victória.

O negócio foi constituído com capital acumulado por Pedro durante os dois anos e meio em que morou em Nova York, nos Estados Unidos, onde trabalhou como cozinheiro. Quando retornou ao Brasil, em 1971, não demorou muito a montar o próprio negócio e o setor escolhido não poderia ser outro: “Sempre trabalhei com gráfica e não teria outro caminho a seguir”, diz convicto, o empresário que reúne mais de 50 anos de experiência no ramo.

Renovação

O filho, Kélcio Silva, que desde os nove anos ajudava o pai no trabalho, ingressou oficialmente para a empresa em 1994, assumindo a gestão e operacionalização do negócio. O crescimento do empreendimento se deu efetivamente a partir de 2005, com a aquisição de máquinas mais modernas e a ampliação da área de atuação.

A Gráfica Victória encontra-se bem posicionada como referência regional em termos de tecnologia, prazos de entrega e competitividade de preços. Apesar de não possuir localização privilegiada,



atende clientes não só em Minas Gerais, mas também na Bahia e no Espírito Santo.

Na prática

Como aluno do Programa Remessas, Kélcio teve a oportunidade de se capacitar para alavancar ainda mais o negócio. Segundo ele, o principal aprendizado que permaneceu após os cursos diz respeito à tomada de decisões. “A gente passa a conduzir a empresa com uma visão mais global. Foi muito válido, apesar de nem sempre ser possível colocar o conhecimento em prática, da maneira correta”, pondera.

Para Kélcio, algumas sugestões apresentadas pelos consultores são inviáveis para empresas pequenas como a dele. “Fomos orientados, por exemplo, a reservar em conta valor referente à dispensa de um funcionário. Mas não sobra dinheiro para isso”, lamenta.

Decision time

Over four decades have gone by, and there it is. No longer operating as much as in the first years in business, that is true, but still occupying a special place in the company of Minas-born Pedro Álvaro. It was, after all, the first printing machine bought by the entrepreneur when he decided to set up a print shop in Tarumirim in 1972. He was happy with the purchase at the time and the equipment even motivated a name for the company: Gráfica Victória (Victory Print Shop).

The business was set up with the money saved by Pedro during the two and a half years he lived in New York, USA, where he worked as a cook. When he returned to Brazil in 1971 it was not long before he opened his own business. The chosen sector could not have been anything else: “I have always worked with printing and there would really be no other way for me to go”, ensures the entrepreneur with over 50 year’s experience in the field.

Renewal

In 1994 his son Kélcio Silva, who since the age of nine loved to help his dad at work, officially entered the company and took over the management and the operation

Más de cuatro décadas han pasado y allá está ella. No está operando más tanto como en los primeros años del negocio, es cierto, pero todavía ocupando un lugar especial en la empresa de Pedro Álvaro, de Minas Gerais. Al final, ella fue la primera máquina de impresión adquirida por el empresario, cuando resolvió armar una gráfica en Tarumirim, en 1972. Satisfecho con la adquisición en la época, el equipo hasta le prestó su nombre al emprendimiento: Gráfica Victória.

El negocio fue constituido con un capital acumulado por Pedro durante los dos años y medio en que vivió en Nueva York, en Estados Unidos, donde trabajó como cocinero. Cuando regresó a Brasil, en 1971, no tardó mucho para armar su propio negocio, y para eso no podía haber escogido otro sector: “Siempre trabajé con gráfica y no tenía otro camino a seguir”, dice convencido el empresario que reúne más de 50 años de experiencia en el sector.

Renovación

En 1994, a su hijo Kélcio Silva, que desde los nueve años le encantaba ayudar a su padre en el trabajo, ingresó oficialmente a la empresa, asumiendo la gerencia y la operación del negocio. El crecimiento del emprendimiento

de la empresa. The growth of the company happened effectively in 2005 with the purchase of more modern machines and the increase in the area of activity.

Gráfica Victoria is well positioned as a regional reference in terms of technology, delivery times and price competitiveness, and although it is not located in a privileged area, it services the states of Minas Gerais, Bahia and Espírito Santo.

In practice

As a student in the Remittance Program, Kélcio had the opportunity to train and improve his business even more. According to him, the most important lesson learned from the courses has to do with the decision making process. “We can run the business with a more global view. It was quite beneficial, although it is not always possible to put the knowledge into practice in the correct way”, he says.

To Kélcio, some of the suggestions given by the consultants are not feasible for small-sized businesses such as his. “We have been oriented, for example, to have a savings account with the balance to be paid in the case of laying off one employee. But we do not have money left for that”, he regrets.

En el momento de la decisión

ocurrió efectivamente a partir de 2005, con la adquisición de máquinas más modernas y con la ampliación del área de actuación.

La Gráfica Victória está bien colocada como referencia regional en términos de tecnología, plazos de entrega y competitividad de precios y, a pesar de no contar con una ubicación geográfica privilegiada, atiende a clientes no apenas de Minas Gerais, como también de Bahía y Espírito Santo.

En la práctica

Como alumno del Proyecto Remesas, Kélcio tuvo la oportunidad de capacitarse para mejorar el negocio. Para él, el principal aprendizaje que permaneció después del curso se refiere a la toma de decisiones. “Uno pasa a conducir la empresa con una visión más global. Fue muy importante, a pesar de que no siempre es posible colocar el conocimiento en práctica, de forma correcta”, analiza.

Para Kélcio, algunas sugerencias presentadas por los consultores son inviables para pequeñas empresas como la suya. “Recibimos la orientación, por ejemplo, de reservar en cuenta el valor relativo a los gastos de un empleado. Pero no sobra dinero como para eso”, lamenta.

Quem sou | Who we are | Quién soy
Zélia Maria Araújo Rocha e Lineu Rocha
Negócio | Business | Negocio
Tarumirim Móveis
Cidade | City | Ciudad
Tarumirim
Região | Region | Región
Vale do Rio Doce (MG)



Aposta com **conhecimento**

Zélia Maria Araújo Mendes Rocha tinha apenas 22 anos quando decidiu se mudar para os Estados Unidos, em 1993. Sem falar inglês e sem parentes em solo norte-americano, viajou na “cara e na coragem”, com sonhos de trabalho. Apesar de nascidos na mesma cidade, foi a 7 mil quilômetros de casa que a empresária conheceu o futuro marido, Lineu Rocha. Conterrâneos de Tarumirim e já casados, retornaram ao Brasil determinados a abrirem um negócio próprio, em 1997. A primeira opção foi investir em uma cafeteria em Belo Horizonte, ramo no qual o casal adquiriu experiência durante a temporada nos Estados Unidos: ele, em uma fábrica de pães, e ela, na rede Dunkin’ Donuts, as famosas rosquinhas da terra do Tio Sam.

Porém, a saudade da família fez o casal desistir da capital mineira para se estabelecer na cidade natal, perto dos pais. “Em Tarumirim, não havia mercado para cafeterias. Por isso, quando ficamos sabendo que uma das três lojas de móveis da cidade havia fechado as portas, vimos aí uma nova oportunidade de negócio”, explica Zélia. A Tarumirim Móveis é, hoje, uma empresa que se destaca no comércio da região, oferecendo um atendimento diferenciado aos clientes.

Aprendizado

Parte do reconhecimento deve-se ao trabalho feito pela empresária a partir do aprendizado adquirido no Programa Remessas, que foi compartilhado com os 11 funcionários. “Saía das aulas e logo fazia uma reunião para repassar o conteúdo. No curso de Atendimento ao Cliente, em especial, discutimos todo o livro em encontros semanais”, destaca. A iniciativa contribuiu para aproximar equipe e proprietária: “Melhorou muito o nosso relacionamento. Talvez esse tenha sido o meu maior aprendizado no Remessas: a importância da interação e integração com os colaboradores”.

Focus on knowledge

Zelia Maria Araujo Mendes Rocha was 22 when she decided to move to the United States in 1993. Without speaking English and with no relatives in the States, all she had were dreams of finding work and courage. Despite having been born in the same city, she met her future husband, Lineu Rocha, 7 thousand kilometers away from home. Both from Tarumirim and already married, they returned to Brazil determined to open their own business in 1997. Their first option was to invest in a coffee shop in Belo Horizonte, as the couple had gained experience in the area during the time they had spent in America: he worked at a bread factory and she worked at Dunkin' Donuts, the famous doughnuts from Uncle Sam's homeland.

However, homesickness made the couple give up on the idea of establishing in the state capital and they decided to stay in their hometown, near their parents. "There was no market for a coffee shop in Tarumirim. Thus, when we became aware that one of the three furniture shops in town had closed, we saw a new business opportunity", Zelia explains. Ta-

rumirim Móveis is currently a company that stands out in the region, offering unique customer services.

Learning

Part of the knowledge is a result of the work carried out by the entrepreneur based on what she learned in the Remittance Program, and which she shared with their 11 employees. "I used to immediately call up a meeting as soon classes finished so that I could share what I had learned. In the Customer Service course, especially, we discussed the whole content in the book during weekly meetings", she emphasizes. This initiative brought owner and employees closer together: "Our relationship improved a lot. This might have been the most important thing I learned in the Remittance Program: the importance of interaction and integration with employees".

Nowadays, Zélia faces the challenge of having to stand out from the competition, which has doubled in 17 years since they opened the company. There are now seven furniture and home appliance stores in town. In this endeavor, Tarumirim Móveis relies on the fact they operate

Apuesta con conocimiento

Zélia Maria Araujo Mendes Rocha tenía solo 22 años cuando resolvió irse a los Estados Unidos, en 1993. No hablaba inglés ni tampoco tenía parientes en el país, viajó solo con su valentía y el sueño de trabajar. A pesar de haber nacido en la misma ciudad, la empresaria conoció a su futuro esposo, Lineu Rocha, a 7 mil kilómetros de su casa. Conterráneos de Tarumirim y ya casados, regresaron a Brasil determinado a abrir un negocio propio, en 1997. La primera opción fue invertir en una cafetería en Belo Horizonte, sector en el cual el matrimonio adquirió experiencia durante su temporada en Estados Unidos: él, en una fábrica de panes, y ella en la cadena Dunkin' Donuts, las conocidas rosquillas de la tierra del Tío Sam.

Pero el matrimonio sentía mucha falta de su familia y resolvieron salir de Belo Horizonte y establecerse en su ciudad natal, cerca de sus padres. "En Tarumirim no había mercado para cafeterías. Por eso, cuando nos enteramos que una de las tres tiendas de muebles de la ciudad había cerrado sus puertas, vimos allí una nueva oportunidad de negocio", explica Zélia. Tarumirim Móveis es, actualmente, una empresa que se destaca en el comercio de la región al ofrecer atención personalizada para los clientes.

Aprendizaje

Parte del reconocimiento se debe al trabajo realizado por la empresaria a partir del aprendizaje adquirido en el Proyecto Remesas, que fue compartido con los 11 empleados. "Salía de las clases y organizaba una reunión para repasar el contenido. En el curso de Atención al Cliente, especialmente, discutimos todo el libro en encuentros semanales", señala. La iniciativa contribuyó para que se aproximaran el equipo y la propietaria: "Nuestra relación mejoró mucho. Tal vez haya sido mi mayor aprendizaje en Remesas: la importancia de la interacción e integración con los colaboradores".

Actualmente, Zélia enfrenta el reto de destacarse ante la competencia, que se duplicó en 17 años de empresa: ya hay siete tiendas de muebles y electrodomésticos en la ciudad. Para ello, Tarumirim Móveis cuenta con una amplia sede propia, inaugurada en 2011. Tiene tres pisos, dos

Atualmente, Zélia enfrenta o desafio de se sobressair em meio à concorrência, que dobrou em 17 anos de empresa: já são sete lojas de móveis e eletrodomésticos na cidade. Nessa empreitada, a Tarumirim Móveis conta com uma ampla sede própria, inaugurada em 2011. São três andares, dois destinados à área de vendas e um para estoque. A mudança para o novo endereço foi possível com o apoio do consultor do Sebrae, que ajudou o casal a avaliar a possibilidade de abrir mão do ponto comercial anterior.

“Durante um ano, protelamos a mudança por medo. O instrutor nos encorajou muito nesse processo. Ele nos mostrou que seria uma oportunidade de aumentar as vendas, e foi mesmo. A nova loja, afinal, é muito maior e mais nova”, pondera. O único arrependimento de Zélia é ter comprado o imóvel com recursos próprios, por não conhecer linhas de crédito favoráveis, comprometendo o capital de giro da empresa.

União

Além de empresária, Zélia é diretora da Associação Comercial de Tarumirim, entidade reativada no município graças ao apoio do Sebrae Minas, por meio do Programa Remessas. “O primeiro instrutor teve um papel muito especial. Ele reforçou a importância dos comerciantes se unirem, reacendendo a vontade que a gente tinha de reativar a CDL”, conta. Com as aulas do Remessas, a aproximação, tão sonhada pelos empresários, foi inevitável. Eles, afinal, estavam pela primeira vez em muitos anos reunidos em um mesmo local para falar sobre um assunto de comum interesse: o desenvolvimento do próprio negócio.

“A iniciativa mudou a forma de os empresários enxergarem o mercado da região. Os cursos abrem a nossa mente e aprendemos o que há de mais novo na área, conhecemos o que as outras cidades estão fazendo. Desperta a vontade de melhorar, de inovar”, define Zélia. Para ela, com o Remessas os comerciantes estão, por exemplo, mais cautelosos ao conceder crédito, o que tem diminuído a inadimplência na cidade. “O consultor dizia que, se a gente vendia para maus pagadores, a culpa do prejuízo também era nossa. Se o Sebrae não tivesse vindo para a cidade, certamente estaríamos todos daquele mesmo jeito: levando prejuízo e reclamando, mas sem tomar atitude nenhuma”, avalia.



in a large building of their own, opened in 2011. It is a three-story building, two of which are dedicated to sales and the third one is where they stock products. Moving to the new building was made possible with the support of Sebrae's consultant, who helped the couple assess the possibility of giving up on the previous commercial address.

"We postponed the move for a whole year because we were afraid. The instructor encouraged us a lot in this process. He showed us it would be an opportunity to boost sales, and it really was. After all, the new store is much bigger and newer", he ponders. Zélia only regrets having bought the property with their own resources, as she didn't know good lines of credit she compromised the company's working capital.

Union

Besides being an entrepreneur, Zélia is also a director at the Tarumirim Chamber of Commerce, which has been reactivated in the city thanks to Sebrae's

support through the Remittance Project. "The first instructor played a really special role in this process. He stressed the importance of business owners to come together, reviving our desire to reactivate the Trade Association", she tells. With Remittance's classes, the long-dreamed gathering was unavoidable. After all, for the first time in years they were gathered at the same place to talk about a mutual interest: the development of their own businesses.

"The initiative changed the way the entrepreneur sees the market in the region. The courses open our minds and we learn the latest in the area, we learn about what other cities are doing. It awakens our will to improve, to innovate", Zélia defines. In her opinion, after the Remittance, business owners are, for instance, more cautious to grant credit, which has made the city's default drop. "The consultant used to say that we sold to bad payers and, thus, we were also to be blamed for the losses. If Sebrae hadn't come to town, we would certainly still be the same way we were before: at loss and complaining, but doing nothing about it", she assesses.

de ellos destinados al área de ventas y otro para stock. El traslado a la nueva dirección fue posible con el apoyo del consultor del Sebrae, que ayudó al matrimonio a evaluar la posibilidad de abandonar el local comercial anterior.

"Durante un año postergamos el traslado por temor. El instructor nos alentó mucho en ese proceso. Él nos mostró que sería una oportunidad de aumentar las ventas, y realmente lo fue. La nueva tienda es mucho más grande y moderna", compara. De lo único que Zélia se arrepiente es de haber comprado el inmueble con recursos propios, por no conocer líneas de crédito favorables, comprometiendo el capital de flujo de la empresa.

Unión

Además de empresaria, Zélia es directora de la Asociación Comercial de Tarumirim, organización reactivada en el municipio gracias al apoyo del Sebrae, por medio del Proyecto Remesas. "El primer instructor cumplió un rol muy especial. Él fortaleció la importancia de que los comerciantes se uniesen, haciendo resurgir la voluntad que teníamos de reactivar la CDL", cuenta. Con las clases del Remesas, la aproximación, tan soñada por los empresarios, fue inevitable. Al final, ellos estaban por primera vez en muchos años reunidos en un mismo lugar para hablar sobre un asunto de interés común: el desarrollo del propio negocio.

"La iniciativa cambió la forma como los empresarios veían el mercado de la región. Los cursos abren la mente y nosotros aprendimos qué hay de novedades en el sector, aprendimos sobre qué están haciendo otras ciudades. Despierta las ganas de mejorar, de innovar", define Zélia. Para ella, con el Remesas los comerciantes, por ejemplo, están más prudentes al conceder crédito, lo cual ha hecho reducir la insolvencia en la ciudad. "El consultor decía que les vendíamos a malos pagadores y que la responsabilidad por el perjuicio también era nuestra. Si el Sebrae no hubiese venido a la ciudad, seguramente estaríamos todos de aquella forma: siendo perjudicados y protestando, pero sin tomar ninguna actitud", dice.

Quem sou | Who we are | Quién soy

Maurílio Ambrósio Rocha e Rosemary Ambrósio Pires Rocha

Negócio | Business | Negocio

Taru Materiais de Construções

Cidade | City | Ciudad

Tarumirim

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



União que transforma

A fachada da Taru Materiais de Construções se impõe aos demais comércios da Rua Bernardino Sena, uma das principais da pequena Tarumirim. A participação do proprietário Maurílio Ambrósio Rocha nas ações do Sebrae Minas durante o Programa Remessas foi o catalisador para a renovação do visual externo da loja e também da área interna, incluindo uma nova disposição de toda a mercadoria. “Aprendi que detalhes como esses fazem a diferença e nos ajudam a receber melhor os clientes”, ressalta, destacando que o planejamento financeiro e administrativo do negócio também passou por mudanças. “Se o projeto tivesse chegado quando abri a empresa, em 2000, certamente o que é bom hoje estaria ainda melhor, pois teríamos um norte a seguir”, avalia.

A Taru Material de Construção foi inaugurada logo que Maurílio e a esposa, Rosemary Ambrósio Pires Rocha, retornaram de uma temporada de oito anos no estado norte-americano de Massachusetts, onde trabalharam, respectivamente, como cozinheiro e camareira. Lá, nasceu Maurílio Filho, hoje com 15 anos. De volta ao Brasil, o casal decidiu investir em um empreendimento próprio, e contaram com o apoio do irmão do empresário, Marlos Pedro Ambrósio Rocha. “Parte do capital utilizado na abertura da empresa foi enviada pelo Marlos, que mora há 16 anos nos Estados Unidos. Ele começou a ganhar dinheiro lá e decidiu entrar na sociedade”, explica Maurílio.

Investimentos

O casal escolheu o ramo de atuação por causa da alta demanda por construção civil gerada na cidade, exatamente pelas remessas vindas dos Estados Unidos e, também, por influência da família – o pai de Maurílio trabalhou durante vários anos no setor. “A maioria dos prédios dessa rua foi meu pai quem fez. No entanto, ele acabou falindo, por falta de uma orientação sobre como gerir o negócio”, lembra.



Transforming Union

The facade of Taru Materiais de Construções stands out among the other businesses on Rua Bernardino Sena, one of the main streets in the small town of Tarumirim. The participation of owner Maurílio Ambrósio Rocha in Sebrae Minas's actions during the Remittance Program was the catalyst for the renovation of the inside and outside areas of the store, including a new way to display the merchandise. "I learned that details such as these make a difference and help us receive customer better", he says, emphasizing that the store's financial and management planning also underwent changes. "If the program had arrived here back in 2000, when I opened the company, certainly the business which is good today would be much better, as I would have had guidelines to follow", he assesses.

Taru Materiais de Construção was opened soon after Maurílio and his wife, Rosemary Ambrósio Pires Rocha, returned from an eight-year period in the North-American state of Massachusetts, where they worked as a cook and hotel maid, respectively. Their son Maurílio Filho is currently 15 years old and was born there. When the couple returned to Brazil, they decided to invest in opening their own business, and they had the support of the entrepreneur's brother, Marlos Pedro Ambrósio Rocha. "Part of the capital used to open the company was sent by Marlos, who has been living in the States for 16 years. He started making money there and decided to become our partner", Maurílio explains.

Investments

The couple chose this area of activity because of the high demand for civil construction in town resulting from remittances from the United States, and, also, influen-

Unión que transforma

La fachada de Taru Materiais de Construções se impone a los demás comercios de la Rua Bernardino Sena, una de las principales de la pequeña Tarumirim. La participación del propietario Maurílio Ambrósio Rocha en las acciones de Sebrae Minas durante el Proyecto Remessas fue el catalizador para la renovación del visual externo de la tienda y también del área interna, incluyendo una nueva disposición de toda la mercancía. "Aprendí que detalles como esos hacen la diferencia y nos ayudan a recibir mejor los clientes", resalta, destacando que la planificación financiera y administrativa del negocio también pasó por cambios. "Si el objetivo hubiese llegado cuando abrí la empresa, en 2000, seguramente lo que es bueno hoy estaría todavía mejor, pues tendríamos un norte a seguir", evalúa.

Taru Material de Construção fue inaugurada justo después que Maurílio y la esposa, Rosemary Ambrósio Pires Rocha, retornaron de una temporada de ocho años en el estado norteamericano de Massachusetts, donde trabajaron, respectivamente, como cocinero y camarera. Allí, nació Maurílio Filho, hoy a los 15 años. De regreso a Brasil, la pareja decidió invertir en un emprendimiento propio, y contaron con el apoyo del hermano del empresario, Marlos Pedro Ambrósio Rocha. "Parte del capital utilizado en la apertura de la empresa fue enviada por Marlos, que vive hace 16 años en los Estados Unidos. Él empezó a ganar dinero allá y decidió entrar a la sociedad", explica Maurílio.

Inversiones

La pareja escogió el ramo de actuación debido a la alta demanda por construcción civil generada en la ciudad, exactamente por las remesas venidas de los Estados Unidos y, también, por influencia de la familia –el padre de Maurílio trabajó durante varios años en el sector. "La mayoría de los edificios de esa calle fue mi padre quien los hizo. Sin embargo, él acabó quebrando, por falta de una orientación sobre cómo gestionar el negocio, recuerda.



Eu aprendi

Apesar de ainda não aplicar todo o conteúdo aprendido no Remessas, Maurílio está satisfeito com os resultados: “Posso até não ter aplicado 100%, mas já sei, pelo menos, o que preciso fazer e qual o caminho a seguir”, pondera.

I have learned

Even though he doesn't apply all the content he learned during the Remittance yet, Maurílio is happy with the results: “I might not apply 100% of it, but at least I know what I have to do and which path to follow”, he ponders.

Aprendí

A pesar de todavía no aplicar todo el contenido aprendido en el Remessas, Maurílio está satisfecho con los resultados: “Puedo no haber aplicado 100%, pero ya sé por lo menos lo que necesito hacer y cuál es el camino a seguir”, pondera.

Nos primeiros três anos de funcionamento, a Taru Material de Construção manteve suas atividades em um pequeno cômodo na casa do casal. Com o crescimento da empresa, eles se mudaram para o atual imóvel, construído por Maurílio com recursos do Marlos. Também realizaram alguns investimentos em patrimônio imobilizado, entre eles a compra de terrenos, dois caminhões, uma moto e uma retroescavadeira. Com veículos próprios, a empresa realiza suas entregas com velocidade, garantindo um importante diferencial frente aos concorrentes.

Nos últimos quatro anos, o faturamento da empresa tem se mantido estável, por causa da redução da demanda por novas construções. Segundo o empresário, com o aprendizado adquirido no Remessas, ele teve condições de ajustar o negócio ao novo cenário econômico. “Eu estava conduzindo a empresa de uma maneira que poderia começar a me prejudicar. Percebi que havia um desequilíbrio entre a demanda, que hoje é menor, e o investimento que eu fazia, que continuava o mesmo de antes da redução”, explica.

Parcerias

Além de empresário, Maurílio é presidente da Câmara de Dirigentes Lojistas de Tarumirim (CDL), outro fruto que o Programa Remessas deixou para a cidade. Com o apoio do consultor do Sebrae Minas, os comerciantes do município tiraram da gaveta o antigo projeto de reativar a CDL local. “O Sebrae Minas foi abrindo caminho pra gente, nos ajudou a montar o estatuto. Começamos com 10 comerciantes e já somos 38”, comemora o presidente.

Unidos, os comerciantes batalham, agora, para superar o hábito local de conceder vendas na base da “notinha”. “Ainda temos muita venda no fiado, mas o Remessas nos ajudou a dar o primeiro passo para mudar isso. Passamos a fazer corretamente o cadastro dos clientes e a taxa de inadimplência já reduziu. Com a CDL, também temos a possibilidade de negativar o mau pagador”, conclui.



ced by family members – Maurílio’s father had worked in the area for several years. “Most of the buildings on this street were built by my father. However, he ended up going bankrupt, for lack of guidance on how to manage the business”, he remembers.

During the three first years, Taru Materiais de Construção worked in a small room at the couple’s home. As the company grew, they moved to where they are today, a building built by Maurílio with Marlos’s resources. They also made some investments in fixed assets, among which are the acquisition of lots, two trucks, a motorcycle and a backhoe. With their own vehicles, the company expedites deliveries, ensuring an important competitive advantage when compared to their competitors.

In the past four years, the company’s sales revenue has been stable, as a result of the reduction in demand for new construction works. According to the entrepreneur, with what he learned in the Remittance Program, he was able to adjust the business to the new economic scenario. “I was running the company in a way I could start to lose money. I noticed there was a lack of balance between demand, which

is currently smaller, and the investment I made, which remained the same as before the reduction”, he explains.

Partnerships

In addition to being an entrepreneur, Maurílio is also the president of the Tarumirim Trade Association, which is something else made possible in the city due to the Remittance Program. With the support of Sebrae Minas’s consultant, local business owners revived the old project of reactivating the town’s Trade Association. “Sebrae Minas helped us through that path, helping us put together the articles of incorporation. We started with 10 members and now we have 38”, the president celebrates.

United, business owners now fight to break the local habit of using informal “tabs” to make sales. “We still have a lot of people buying on the tab, but the Remittance has helped us take the first step to change this. We began to properly register customers and default rates have already dropped. With the Trade Association, we can also include names in the bad credit list”, he concludes.

En los primeros tres años de funcionamiento, Taru Material de Construção mantuvo sus actividades en una pequeña pieza en la casa de la pareja. Con el crecimiento de la empresa, ellos se trasladaron al actual inmueble, construido por Maurílio con recursos de Marlos, y realizaron algunas inversiones en patrimonio inmovilizado, entre ellos la compra de terrenos, dos camiones, una moto y una retroexcavadora. Con vehículos propios, la empresa realiza sus entregas con velocidad, garantizando un importante diferencial frente a los competidores.

En los últimos cuatro años, la facturación de la empresa se viene manteniendo estable, por causa de la reducción de la demanda por nuevas construcciones. Según el empresario, con el aprendizaje adquirido en Remessas, él tuvo condiciones de ajustar el negocio al nuevo escenario económico. “Yo estaba conduciendo la empresa de una manera que podría comenzar a perjudicarme. Noté que había un desequilibrio entre la demanda, que hoy es menor, y la inversión que yo hacía, que continuaba el mismo de antes de la reducción”, explica.

Alianzas

Además de empresario, Maurílio es presidente de la Câmara de Dirigentes Lojistas de Tarumirim, otro fruto que el Proyecto Remessas dejó para la ciudad. Con el apoyo del consultor del Sebrae Minas, los comerciantes del municipio sacaron del cajón el antiguo proyecto de reactivar la CDL local. “El Sebrae Minas nos fue abriendo camino, nos ayudó a preparar el estatuto. Comenzamos con 10 comerciantes y ya somos 38”, conmemora el presidente.

Unidos, los comerciantes batallan, ahora, para superar el hábito local de conceder ventas fiadas. “Todavía tenemos muchas ventas fiadas, pero el Remessas nos ayudó a dar el primer paso para cambiar eso. Pasamos a hacer correctamente el registro de los clientes y la tasa de mora ya se redujo. Con la CDL, también tenemos la posibilidad de negativar al mal pagador”, concluye.



Quem sou | Who we are | Quién soy

Cláudia Angélica Sales Silveira

Negócio | Business | Negocio

Silveira Móveis

Cidade | City | Ciudad

Nova Módica

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Gestão consciente

Bastou uma dinâmica realizada durante um dos cursos do Programa Remessas para a empresária Cláudia Angélica Sales Silveira entender a importância da atuação de um líder na gestão do próprio negócio. Convidada pela instrutora, ela representou, diante dos demais colegas de turma, mas sem que eles soubessem, o papel de um gestor burocrático, pouco colaborativo e cheio de críticas nada construtivas para destilar sobre os companheiros de equipe. Os efeitos da sua conduta foram logo percebidos: “A professora havia sugerido ao grupo que realizasse uma tarefa, mas, como eu só atrapalhava, o trabalho não fluiu e eu acabei ouvindo comentários de que eu era muito difícil de lidar. Um dos participantes continuou cismado comigo, mesmo depois de descobrir que eu estava encenando”, diverte-se.

O aprendizado foi logo aplicado na Silveira Móveis, loja da qual ela é proprietária juntamente com o marido, Oeslei Narciso da Silveira, no município de Nova Módica. “Percebi como a postura do líder impacta diretamente no nosso negócio e no rendimento da equipe. Às vezes, um ‘bom dia’ aos funcionários, dito com mais disposição e atenção, faz toda a diferença. Um gesto simples, mas que tem valor para a equipe”, destaca a empresária, que mantém uma filial do estabelecimento na cidade vizinha de Pescador.

Ajuda de fora

Nascidos em Itabirinha, Cláudia e Oeslei se estabeleceram em Nova Módica em 2000. Ele já era o gerente da loja de móveis que, à época, pertencia ao seu cunhado. Dois anos mais tarde, o casal teve a oportunidade de comprar o estabelecimento e não hesitou diante da proposta. “Nós tínhamos um dinheiro guardado, mas que não era o suficiente. Nessa fase, a irmã do Oeslei, que mora nos Estados Unidos há oito anos, nos ajudou a investir no negócio”, explica Cláudia, que pôde contar com a ex-

Conscious management

All it took was an activity carried out during one of the Remittance Program courses for entrepreneur Cláudia Angélica Sales Silveira to understand the importance of leaders to manage their own businesses. Invited by the instructor, she role played, for the other participants and without them being aware of that, the role of a bureaucratic manager, who was not very collaborative and made not very constructive criticism about her team members. The effects of this attitude were soon perceived: “The instructor had suggest the group perform a task, but, as I was trying to make things difficult, the work didn’t flow and I heard some comments saying I was not an easy person to work with. One of the participants kept on brooding over it even after having found out I was acting”, she laughs.

The knowledge was soon applied at Silveira Móveis, the store she owns with her husband, Oeslei Narciso da Silveira, and located in the town of Nova Módica. “I realized the leader’s attitude has a direct impact on our business and on the team’s performance. Sometimes, saying “good morning” to employees in a more energetic way and showing that you care makes all the difference. It’s a simple gesture, but which is appreciated by the team”, emphasizes the entrepreneur, who also has a branch of the store in the neighboring town of Pescador.

Outside help

Born in Itabirinha, Cláudia and Oeslei moved to Nova Módica in 2000. He was already a manager at the store owned by his brother-in-law at this time. Two years later the couple had the opportunity to buy the store and did not hesitate when they received the propo-

Gestión consciente

Bastó una dinámica realizada durante uno de los cursos del Proyecto Remesas para que la empresaria Cláudia Angélica Sales Silveira entendiera la importancia de la actuación de un líder en la gestión del propio negocio. Invitada por la instructora, ella representó, ante los demás colegas de grupo, pero sin que ellos supieran, el papel de un gestor burocrático, poco colaborativo y lleno de críticas nada constructivas para destilar sobre los compañeros de equipo. Los efectos de su conducta fueron notados: “La profesora había sugerido al grupo que realizase una tarea, pero, como yo solo molestaba, el trabajo no fluyó y terminé oyendo comentarios que yo era muy difícil de lidiar. Uno de los participantes continuó cismado conmigo, incluso después de descubrir que yo estaba actuando”, se divierte.

El aprendizaje fue rápidamente aplicado en Silveira Móveis, tienda de la cual ella es propietaria juntamente con el marido, Oeslei Narciso da Silveira, en el municipio de Nova Módica. “Noté cómo a postura del líder impacta directamente en nuestro negocio y en el rendimiento del equipo. A veces, un ‘buen día’ a los empleados, dicho con más disposición y atención hace toda la diferencia. Un gesto simple, pero que tiene valor para el equipo”, destaca la empresaria, que mantiene una filial del establecimiento en la ciudad vecina de Pescador.

Ayuda de afuera

Nacidos en Itabirinha, Cláudia y Oeslei se establecieron en Nova Módica en 2000. Él ya era el gerente de la tienda de muebles, en la época, pertenecía a su cuñado. Dos años más tarde, la pareja tuvo la oportunidad de comprar el establecimiento y no dudó ante la propuesta. “Teníamos un dinero guardado, pero que no era suficiente. En esta etapa, la hermana de Oeslei, que vive en los Estados Unidos hace ocho años, nos ayudó a invertir en el negocio”, explica Cláudia, que pudo contar con la experiencia del marido en el ramo para engatar los primeros años del emprendimiento.

periência do marido no ramo para engatar os primeiros anos do empreendimento.

A vontade de aprender e aperfeiçoar a gestão da Silveira Móveis levou a empresária à sala de aula novamente. Em 2012, ela se formou em Administração e, com a chegada do Programa Remessas na região, teve um motivo a mais para continuar se aprimorando. Nem a distância a ser percorrida para frequentar as aulas – inicialmente os cursos do Remessas eram ministrados em Nova Módica e em outras duas cidades do entorno, alternadamente – a impediu de participar. “Faltei a apenas uma aula, porque realmente não tinha jeito. E eu rebolava para estar presente, porque, às vezes, era complicado deixar a loja sozinha no meio do expediente”, observa.

Mesmo com formação em Administração, Cláudia aproveitou muito do conteúdo do Remessas na empresa, a começar pela gestão financeira, que foi aperfeiçoada. A correta precificação dos produtos comercializados foi um dos itens modificados. “Não calculávamos os preços corretamente. Não incluíamos, por exemplo, custos com logística ou montagem das peças”, lembra.

Mudança da estratégia

Segundo a empresária, também foi possível mudar o olhar sobre as necessidades dos clientes. Ela, que antes se preocupava mais com a quantidade das peças comercializadas do que com a variedade, hoje faz justamente o contrário: “Em uma cidade pequena como Nova Módica, isso faz toda a diferença. O cliente sabe que, com mais variedade, a chance do vizinho ter um sofá igual ao dele é menor”, explica. Com medidas como essa, Cláudia verificou um aumento de 20% nas vendas de abril de 2014, se comparadas com o mesmo período do ano anterior. Ela também credita o crescimento à mudança de endereço da loja, desde 2012 em um imóvel próprio, mais amplo e localizado em um ponto mais movimentado da cidade.

“Depois do curso, a minha visão sobre o negócio é outra. Comecei a enxergar o comércio a fundo, como em uma espécie de raio x. Passei a perceber o que está faltando, o que pode melhorar, o que está certo e o que está errado. Estamos mais conscientes”, avalia a empresária, que lamenta, apenas, a falta de um curso de atendimento ao cliente no conjunto de capacitações oferecido pelo Programa Remessas em sua cidade. “Seria excelente para Nova Módica, onde não há cursos de formação nessa área. A mão de obra aqui, infelizmente, é despreparada e carente desse tipo de informação”, pondera.



sal to do so. “We had some money saved up, but it was not enough. At that time, Oeslei’s sister who had lived in the States for eight years helped us invest in the business”, Cláudia explains she could rely on her husband’s experience in the segment during the first years in the business.

The desire to learn and improve the management of Silveira Móveis took the entrepreneur back to school. In 2012, she majored in Business Administration and, with the arrival of the Remittance Program in the region, she had another reason to keep on developing herself. Not even the commute for the classes prevented her from participating – initially Remittance courses took place in Nova Módica and in two other neighboring cities, in turns. “I only missed one class, because there was really no way I could make it. And I had to make an effort to go, because sometimes it was hard to leave the store unattended in the middle of the work day”, she says.

Even with her background in Business Administration, Cláudia made the most of the content of Remittance in her company. For starters, the financial management was improved. Proper pricing for the products sold was also one of the aspects that changed. “We didn’t use to calculate prices correctly. We didn’t include, for instance, costs related to logistics and assembly”, she recalls.

Changing the strategy

According to the entrepreneur, it was also possible to change the way they perceived customers’ needs. In the past she was focusing on the number of pieces sold rather than on the variety, and today she does exactly the opposite. “In a small town such as Nova Módica, this makes all the difference. Customers know that with more variety, the chances of their neighbors having the same sofa they have are slimmer”, she explains. By adopting these measures, Cláudia observed a 20% increase in sales in April 2014, when compared to the same period of the previous year. She also believes the growth they experienced in the store has to do with the change of address. Since 2012, they have been operating in their own building, which is larger and better located in a busier part of town.

“After the course, I started seeing the business with different eyes. I began to see it in a deeper way, as if it were put into an X-ray machine or something. I started noticing what was missing, what could be improved, what was right and what was wrong. We are more conscious”, she assesses. She only regrets the lack of a customer service course in the set of training courses offered by the Remittance Program in her city. “It would be an excellent thing for Nova Módica, where there are no courses in this area. Unfortunately, the workforce here is unprepared and in need of this kind of information”, she ponders.

Las ganas de aprender y perfeccionar la gestión de Silveira Móveis llevó a la empresaria al aula nuevamente. En 2012, ella se diplomó en Administración y, con la llegada del Proyecto Remessas en la región, tuvo un motivo más para continuar perfeccionándose. Ni la distancia a ser recorrida para frecuentar las clases –inicialmente los cursos del Remessas eran dictados en Nova Módica y en otras dos ciudades del entorno, alternadamente– la impidió de participar. “Falté solamente a una clase, porque realmente no pude evitarlo. Hacía de todo para estar presente, porque, a veces, era complicado dejar la tienda sola en medio del trabajo”, observa.

Incluso con formación en Administración, Cláudia aprovechó mucho del contenido del Remessas en la empresa. Al comenzar por la gestión financiera que fue perfeccionada. La correcta colocación de precios de los productos comercializados fue uno de los ítems modificados. “No calculábamos los precios correctamente. No incluíamos, por ejemplo, costos con logística o montaje de las piezas”, lembra.

Cambio de la estrategia

Según la empresaria, también fue posible cambiar la mirada sobre las necesidades de los clientes. Ella, que antes se preocupaba más con la cantidad de las piezas comercializadas que con la variedad, hoy hace justamente lo contrario: “En una ciudad pequeña como Nova Módica, eso hace toda la diferencia. El cliente sabe que, con más variedad, la chance de que el vecino tenga un sofá igual al de él es menor”, explica. Con medidas como esta, Cláudia verificó un aumento del 20% en las ventas de abril de 2014 si comparadas con el mismo período del año anterior. Ella también cree el crecimiento al cambio de dirección de la tienda, desde 2012 en un inmueble propio, más amplio y localizado en un punto más movido de la ciudad.

“Después del curso, mi visión sobre el negocio es otra. Empecé a ver el comercio a fondo, como en una especie de rayo x. Pasé a notar lo que está faltando, lo que puede mejorar, lo que está correcto y lo que está equivocado. Estamos más conscientes”, evalúa la empresaria, que lamenta, solo, la falta de un curso de atención al cliente en el conjunto de capacitaciones ofrecido por el Proyecto Remessas en su ciudad. “Sería excelente para Nova Módica, donde no hay cursos de formación en esa área. La mano de obra aquí, infelizmente, es despreparada y carente de ese tipo de información”, pondera.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Tatiana da Silva Aguiar

Negócio | Business | Negocio

Seven Informática

Cidade | City | Ciudad

Engenheiro Caldas

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)

Escolha perfeita

Determinação e perseverança são características que parecem não faltar à jovem Tatiane Rosária Ribeiro da Silva Aguiar, de apenas 24 anos. De revendedora de produtos de beleza a empresária, ela não descansou até fundar o próprio negócio, a Seven Informática, instalada em Engenheiro Caldas, em 2011. “A cidade precisava de um estabelecimento que englobasse, em um mesmo espaço, vários produtos e serviços de informática, desde a manutenção de computadores à venda de impressoras e smartphones”, explica.

Perfect choice

It seems that drive and perseverance are characteristics twenty-four-year-old Tatiane Rosária Ribeiro has plenty of. From selling beauty products to becoming a businesswoman, she would not rest until she opened her own business, Seven Informática, established in Engenheiro Caldas in 2011. "The city needed a store that gathered computer products and IT services at the same place, from computer maintenance to the sale of printers and smartphone", she explains.

The store offers diversified services and going to the neighbor city of Governador Valadares looking for specialized services is no longer part of the routine of residents of Engenheiro Caldas and neighboring towns such as Sobrália and Fernandes Tourinho. With her husband and business partner Irving de Wallace de Aguiar, the entrepreneur identified the demand and, thus, Seven Informática's sales revenue has doubled in the first year.

Growth

To expand the business, the couple relied on a loan given by Irving's sister, who lives in the States. Seven outgrew its facilities and to meet the company's need to grow, they moved in 2013 and are now operating at a larger and better location.

The plans for next year include the opening of a branch in Inhapim, located 40 kilometers from Engenheiro Caldas. The couple know they will have to invest more

Elección perfecta

Determinación y preservación son características que parecen no faltarle a la joven Tatiane Rosária Ribeiro da Silva Aguiar, de solamente 24 años. De revendedora de productos de belleza a empresaria, ella no descansó hasta fundar el propio negocio, Seven Informática, instalada en Engenheiro Caldas, en 2011. "La ciudad necesitaba un establecimiento que englobase, en un mismo espacio, varios productos y servicios de informática, desde el mantenimiento de computadoras a la venta de impresoras y smarthphones", explica.

Con la atención diversificada, ir a la vecina Governador Valadares, en búsqueda de servicio especializado, dejó de ser rutina para los habitantes de Engenheiro Caldas y ciudades del entorno, como Sobrália y Fernandes Tourinho. Al lado de su marido y socio, Irving de Wallace de Aguiar, la empresaria vio la demanda aumentar y, con eso, la facturación de Seven Informática dobló ya en el primer año.

Crecimiento

Para expandir el negocio, la pareja contó con un préstamo concedido por una hermana de Irving, residente en los Estados Unidos. El espacio físico de Seven se puso pequeño para atender las necesidades de crecimiento de la empresa, que cambió de dirección en 2013, ocupando, ahora, una tienda más amplia y mejor ubicada.

Los planes para los próximos años incluye la abertura de una filial en Inhapim, a 40 kilómetros de Engenheiro Caldas. En el nuevo desafío, la pareja sabe que necesitará invertir más que garra y coraje. La constatación

Com o atendimento diversificado, ir à vizinha Governador Valadares, em busca de serviço especializado, deixou de ser rotina para os moradores de Engenheiro Caldas e cidades do entorno, como Sobrália e Fernandes Tourinho. Ao lado do marido e sócio, Irving de Wallace de Aguiar, a empresária viu a demanda aumentar e, com isso, o faturamento da Seven Informática dobrar já no primeiro ano.

Crescimento

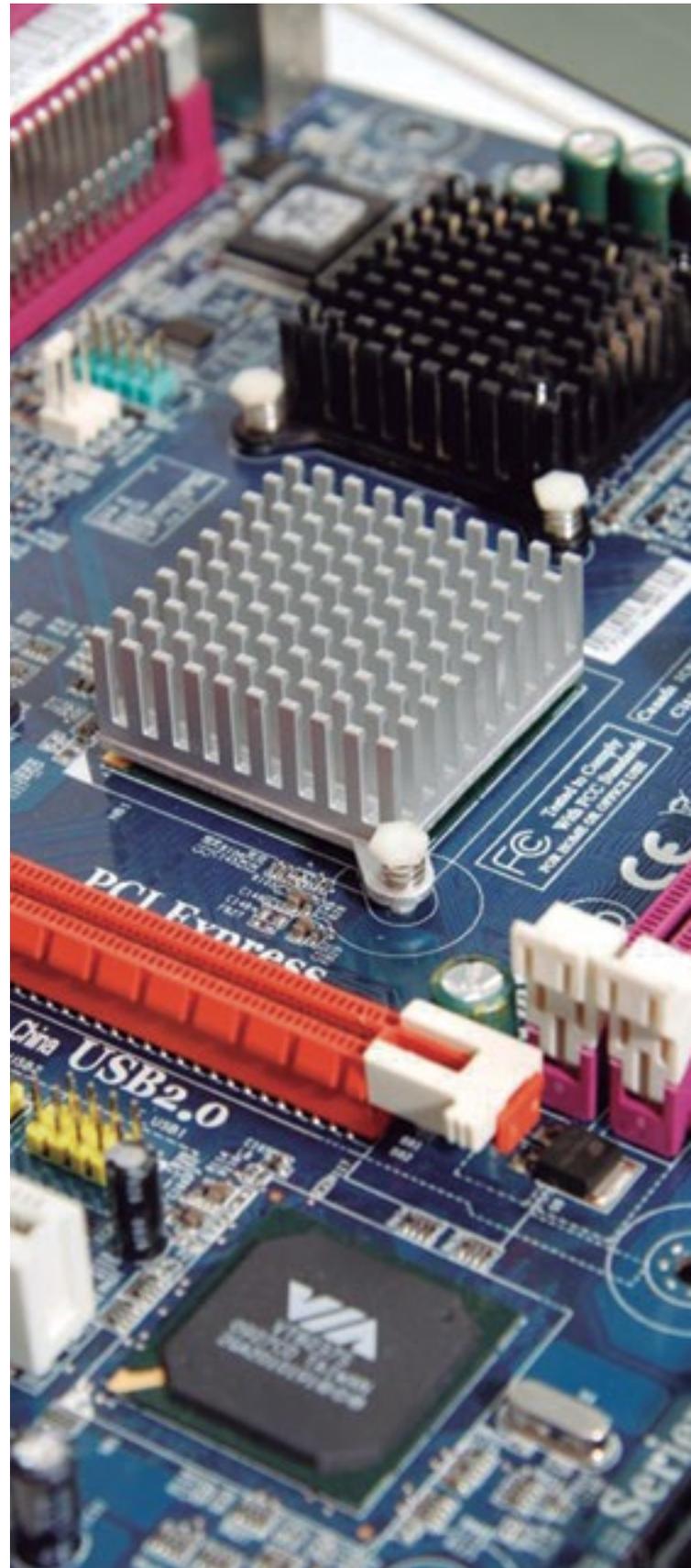
Para expandir o negócio, o casal contou com um empréstimo concedido por uma irmã de Irving, residente nos Estados Unidos. O espaço físico da Seven ficou pequeno para atender as necessidades de crescimento da empresa, que mudou de endereço em 2013, ocupando, agora, uma loja mais ampla e mais bem localizada.

Os planos para os próximos anos incluem a abertura de uma filial em Inhapim, a 40 quilômetros de Engenheiro Caldas. Na nova empreitada, o casal sabe que precisará investir mais do que garra e coragem. A constatação veio com a participação no Programa Remessas, em 2014: “O Sebrae nos ajudou a ter uma visão voltada para o planejamento do negócio. Quando abrimos a Seven, não fizemos cálculos, estatísticas ou previsões. Deu certo, mas poderia não ter dado. Dessa vez, vamos fazer diferente”, observa Irving.

Preocupação

Nos três primeiros anos do negócio, o maior desafio foi justamente estruturar os controles gerenciais da empresa. Tatiana chegou a comprar um software de gestão financeira e um curso pela internet, mas que não resolveu. “A gestão financeira era uma preocupação permanente, que me deixava angustiada. Era o que faltava. Apesar de saber que o negócio estava dando certo, eu não conseguia visualizar isso na ponta do lápis”, revela.

Por isso, quando o Programa Remessas chegou a Engenheiro Caldas, ela não perdeu tempo e se inscreveu: “Todas as dúvidas que a gente tinha estavam no conteúdo abordado no curso. É imensurável o quanto de valor o Sebrae Minastrouxe para a nossa empresa”, conclui. Entusiasmada, a empresária ampliou seus objetivos e se matriculou em um curso superior de Administração.



than determination and courage in the new venture. This realization came when they took part in the Remittance Program in 2014: “Sebrae helped us to have a vision aimed at the planning of the business. When we opened Seven, we didn’t make any calculations, analyze statistics or forecasts. It worked, but it could’ve failed. This time we are going to do things in a different way”, says Irving.

Concern

During the three first years in the business, the greatest challenge was precisely to structure the company’s management controls. Tatiana even bought a financial management software and an online course, but it did not solve the problem. “Financial management was a constant concern, which used to make me anxious. It was the one thing we were lacking. Even though I knew the business was going well, I couldn’t see this on paper”, she reveals.

That is why when the Remittance Program arrived at Engenheiro Caldas she did not waste any time and enrolled: “All our doubts were included in the content covered in the course. The value Sebrae brought to our business is immeasurable”, she concludes, excited. The entrepreneur expanded her goals and took up a Business major in college.

vino con la participación en el Proyecto Remesas, en 2014: “El Sebrae nos ayudó a tener una visión volcada para la planificación del negocio. Cuando abrimos Seven, no hicimos cálculos, estadísticas o previsiones. Dio resultado, pero podría no haber dado. Esta vez, vamos a hacer diferente.”, observa Irving.

Preocupación

En los tres primeros años del negocio, el mayor desafío fue justamente estructurar los controles administrativos de la empresa. Tatiana llegó a comprar un software de gestión financiero y un curso por internet, pero que no resolvió. “La gestión financiera era una preocupación permanente, que me dejaba angustiada. Era lo que faltaba. A pesar de saber que el negocio estaba dando resultado, yo no conseguía visualizar eso en la punta del lápiz”, revela.

Por eso, cuando el Proyecto Remesas llegó a Engenheiro Caldas, ella no perdió tiempo y se inscribió: “Todas las dudas que teníamos estaban en el contenido abordado en el curso. Es inmensurable cuánto de valor el Sebrae trajo para nuestra empresa”, concluye Entusiasmada, la empresaria amplió sus objetivos y se matriculó en un curso superior de Administración.



Quem sou | Who am I | Quién soy

Amauri Alves Araújo

Negócio | Business | Negocio

Elétrica Itabirinha

Cidade | City | Ciudad

Itabirinha

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Saldo positivo

Os três pedidos de visto negados não foram suficientes para que o eletricitista Amauri Alves Araújo desistisse do sonho de trabalhar e prosperar nos Estados Unidos. Em 2003, ele decidiu cruzar a fronteira pelo México, mas acabou preso, logo após a travessia. Foram seis meses de reclusão, com passagem por sete presídios, período de pouco contato com a família no Brasil e de muitas incertezas. Depois de pagar fiança de US\$ 8 mil, e ainda sem documentação legal, Amauri arriscou novamente. Foi para a Flórida (Sudeste dos EUA), afinal tinha um bom motivo para permanecer no exterior: “Nessa brincadeira, deixei uma dívida de R\$ 45 mil no Brasil. Se eu voltasse, não teria meios de quitá-la”, revela. Na nova tentativa, amigos da distante Itabirinha – sua cidade natal – o acolheram.

Na bagagem rumo à Flórida, o eletricitista levou o pequeno conhecimento de inglês e espanhol, aprendidos na prisão, e a vontade de recomeçar. Oportunidades não faltaram: “Cheguei num dia e, no outro, já estava trabalhando na construção civil, com assentamento de piso de cerâmica. Havia muito serviço e o mercado era bom”, lembra. Com especialização em instalação de granito, Amauri teve a chance de montar o próprio negócio. A Mantena Tail, fundada em parceria com um amigo brasileiro, prosperou e foi o ganha-pão do eletricitista até o seu retorno ao Brasil, em 2007.

Investimento

“Eu queria ficar mais, mas não conseguiria renovar a carteira de motorista por mais um período”, explica, lembrando que também sentia falta do convívio familiar: “Minha mãe falava para eu voltar para casa. E é aquela história: quem está aqui quer estar lá, mas quem está lá também quer estar aqui”. Reinstalado em Itabirinha, Amauri decidiu investir o dinheiro acumulado nos Estados Unidos em um negócio próprio, na mesma área de atuação: “Muita gente pegou o dinheiro e gastou com carro, casa, mulher, farra. Eu queria era investir em algo que me trouxesse mais retorno”, enfatiza.

Foi assim que, depois de muito pesquisar, o empresário inaugurou, em 2008, a Elétrica Itabirinha, comércio e prestação de serviços elétricos. Nos primeiros anos de funcio-

Positive Balance

Three visa requests denied were not enough to make electrician Amauri Alves Araújo give up on the dream of working and prospering in America. In 2003 he decided to enter the States through the Mexican border but ended up being arrested soon after having crossed the border. He was in prison for six months, and stayed at seven different facilities. It was a time of little contact with his family in Brazil and a lot of uncertainties. After paying an US\$8-thousand bail, and still without legal documents, Amauri took another chance. He went to Florida (southeast USA). After all, he had a good reason to stay abroad: “With all this, I had left a BRL45-thousand debt in Brazil. If I returned, there would be no way I could pay it off”, he reveals. In his second attempt, his friends from his hometown, Itabirinha, took him in.

In his baggage to Florida, the electrician took the little knowledge he had of English and Spanish acquired during the time he spent in prison, and the will to start over. There were plenty of opportunities: “The day after I arrived I was already working in construction, laying ceramics floor tiles. There was a lot of work and the market was good”, he remembers. Specialized in laying granite, Amauri had the chance to open his own business. Founded in partnership with a Brazilian friend, Mantena Tail prospered and it was how the electrician brought home the bacon until he returned to Brazil in 2007.

Saldo positivo

Los tres pedidos de visa americana negados no fueron suficientes para que el electricista Amauri Alves Araújo desistiese del sueño de trabajar y prosperar en los Estados Unidos. En 2003, él decidió cruzar la frontera por el México, pero acabó preso, luego después de la travesía. Fueron seis meses de reclusión, pasando por siete presidios, período de poco contacto con la familia en Brasil y de muchas incertidumbres. Después de pagar fianza de US\$ 8 mil, y todavía sin documentación legal, Amauri se arriesgó nuevamente. Fue a Florida (Sudeste de los EE.UU.), al final tenía un buen motivo para permanecer en el exterior: “En ese juego, dejé una deuda de R\$ 45 mil en Brasil. Si yo volviese, no tendría medios de pagarla”, revela. En el nuevo intento, amigos de la distante Itabirinha –su ciudad natal– lo acogieron.

En su equipaje rumbo a Florida, el electricista llevó el pequeño conocimiento de inglés y de español, aprendidos en la prisión, y las ganas de recomenzar. Oportunidades no faltaron: “Llegué un día y, al otro, ya estaba trabajando en la construcción civil, con asentamiento de piso de cerámica. Había mucho servicio y el mercado era bueno”, recuerda. Con una especialización en instalación de granito, Amauri tuvo la oportunidad de montar su propio negocio. Mantena Tail, fundada en conjunto con un amigo brasileño, prosperó y fue el sustento del electricista hasta su retorno a Brasil, en 2007.

Inversión

“Quería quedarme más, pero no conseguiría renovar el permiso de conducir por un período más”, explica, recordando que también sentía falta de la convivencia: “Mi madre decía que era para volver a casa. Y es aquella historia: quien está aquí quiere estar allá, pero quien está allá, también quiere estar aquí”. Reins-

namento, a empresa se beneficiou da carência desse tipo de negócio na cidade. Atuando praticamente sem concorrência e considerando o conhecimento técnico do dono, a empresa conseguiu se firmar na região. Com a participação no Programa Remessas, o empresário aperfeiçoou o negócio. Entre as mudanças ocorridas a partir da orientação do consultor do Sebrae Minas, estão o novo endereço da loja, agora na rua principal da cidade, e o convênio firmado com a Cemig e o Sicoob, sendo um agente arrecadador dessas instituições.

“As receitas com a prestação desses serviços complementares praticamente pagam os gastos com sua operação, e são responsáveis por trazer movimento para a loja e a consequente venda de produtos”, revela. Do aprendizado adquirido nos cursos, Amauri destaca que só não aplicou 100% das ferramentas de gestão devido à rotatividade dos funcionários que, depois de capacitados por ele, vão atrás de melhores oportunidades em outras cidades. Com isso, ele tem que suprir a falta de funcionários, restando pouco tempo para cuidar da gestão.



Eu me envolvi

Além de empresário, Amauri é vereador, membro ativo da Igreja Católica e presidente da Associação Comercial de Itabirinha. Ele atuou como apoiador para realização de cursos do Programa Remessas, disponibilizando espaços e convidando novos participantes. Completamente reintegrado, ele define a vida no Brasil como mais árdua, mas pondera: “Por mais que eu tivesse uma vida melhor lá, com tempo para passear, ir ao shopping, ao cinema, existia sempre o medo de ser preso. Não era uma vida normal”.

Engagement

In addition to being an entrepreneur, Amauri is an alderman, an active member of the Catholic Church and president of the Itabirinha Trade Association. He acted as a supporter for the Remittance Program, making spaces available and inviting new participants. Totally reintegrated, he defines life in Brazil as being more difficult, but ponders: “As much as my life was easier there, with time to stroll around, go to the mall, movies, I was always afraid of being arrested. It wasn't a normal life”.

Yo me involucré

Además de empresario, Amauri es concejal, miembro activo de la Iglesia Católica y presidente de la Asociación Comercial de Itabirinha. Él actuó como apoyador para realización de cursos del Proyecto Remessas, colocando a disposición espacios e invitando a nuevos participantes. Completamente reintegrado, él define la vida en Brasil como más ardua, pero pondera: “Por más que tenga una vida mejor allí, con tiempo para pasear, ir al shopping, al cine, existía siempre el miedo de ser aprehendido. No era una vida normal”.





Investment

"I wanted to stay more, but I couldn't renew my driver's license for another period", he explains, remembering that he also missed spending time with his family: "My mother used to tell me to go back home. And that's the thing: those who are here want to be there, but those who are there, also want to be here". Back in Itabirinha, Amauri decided to invest the money he saved in the USA in his own business, in the same area of activity: "Many people got this money and spent on cars, houses, women, parties. I wanted to invest in something that would give better return", he emphasizes.

That was how, after a lot of research, the entrepreneur opened Elétrica Itabirinha in 2008, working with electrical services and goods. During the first years after it was opened, the company benefited from the absence of competitors in town. Operating virtually with no competition, and considering the owner's technical know-how, the company managed to establish a foothold in the region. By taking part in the Remittance Program, the entrepreneur improved his business. Among the changes that happened as a result of guidelines provided by Sebrae's consultant are the new store facilities, now located on main street, and the partnership established with Cemig and Sicoob to become both institutions' collecting agent.

"The revenue brought in by complementary services practically pay for their operation costs, but these services are responsible for bringing people into the shop and, thus, for product sales", he reveals. Amauri stresses that he only hadn't been able to apply 100% of the management tools he learned due to employee turnover, as employees go to other cities looking for better opportunities after having been trained by him. Because of this, he needs to make up for the lack of employees and has little time left to take care of management.

talado en Itabirinha, Amauri decidió invertir el dinero acumulado en los EE.UU. en un negocio propio, en la misma área de actuación: "Mucha gente ganó dinero y lo gastó con automóviles, casa, mujer, farra. Yo quería invertir en algo que me trajese más retorno", enfatiza.

Fue así que, después de mucho investigar, el empresario inauguró, en 2008, Elétrica Itabirinha, comercio y prestación de servicios eléctricos. En los primeros años de funcionamiento, la empresa se benefició de la carencia de este tipo de negocio en la ciudad. Actuando prácticamente sin competencia y considerando el conocimiento técnico del dueño, la empresa consiguió firmarse en la región. Con la participación en el Proyecto Remesas, el empresario perfeccionó el negocio. Entre los cambios ocurridos a partir de la orientación del consultor del Sebrae, están la nueva dirección de la tienda, ahora en la calle principal de la ciudad, y el convenio firmado con Cemig y Sicoob, siendo un agente recaudador de esas instituciones.

"Los ingresos con la prestación de esos servicios complementarios prácticamente pagan los gastos con su operación, pero son los responsables por traer movimiento para la tienda y la consecuente venta de productos", revela. Del aprendizaje adquirido en los cursos, Amauri destaca que solo no aplicó el 100% de las herramientas de gestión debido a la rotatividad de los empleados que, después de capacitados por él, van atrás de mejores oportunidades en otras ciudades. Con eso, él tiene que suplir la falta de empleados, restando poco tiempo para cuidar la gestión.

Quem sou | Who am I | Quién soy

Maria Aparecida Torres

Negócio | Business | Negocio

Andrade Fernandes Acabamentos

Cidade | City | Ciudad

Capitão Andrade

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Mãos à obra

Belas casas se destacam nas ruas de Capitão Andrade, pequena cidade do Vale do Rio Doce, com menos de 5 mil habitantes. A empresária Maria Aparecida Torres, proprietária da Andrade Fernandes Acabamentos, conta que na maioria das residências mora famílias que receberam remessas enviadas por parentes que estão ou estiveram nos Estados Unidos. Ela mesma se valeu do elevado número de construções na cidade. “A economia de Capitão Andrade girava em torno daquele país, especialmente o setor de construção civil. Era muita demanda e o meu comércio foi diretamente beneficiado”, lembra, comemorando, entre as conquistas, a aquisição e a construção do imóvel da empresa, onde, na sobreloja, está o seu lar.

Porém, o atual cenário na cidade é bem diferente de anos atrás. Desde 2008, Capitão Andrade amarga os impactos gerados pela crise financeira deflagrada nos Estados Unidos. As belas casas, sinônimo dos bons tempos, agora dividem espaço com obras inacabadas, muitas à venda por falta de recursos para finalizá-las. Para Maria Aparecida, a fase próspera passou e pode ser constatada, não somente na queda da demanda, mas no número de emigrantes que retornaram à cidade. “Quem foi para os Estados Unidos há 20 anos aproveitou uma fase boa. Quem conseguiu, conseguiu. Hoje, não consegue mais”, avalia, contabilizando uma redução de 70% nas

Let's get to work

Beautiful houses stand out in the streets of Capitão Andrade, a small town with less than 5 thousand inhabitants in the Vale do Rio Doce region. Businesswoman Maria Aparecida Torres, owner of Andrade Fernandes Acabamentos, tells that most of the houses belong to families that received remittances sent by relatives who are or have been in the United States. She took advantage of the large number of constructions in the city. "Capitão Andrade's economy revolved around that country, especially when it came to the civil construction sector. The demand was high and my business directly benefited from it", she remembers, celebrating, among other accomplishments, the acquisition and construction of the company's own building, where she also lives, in the upstairs floor.

Nevertheless, the current scenario in the city is quite different from years ago. Since 2008, Capitão Andrade has suffered the impacts of the financial crisis in the States. The beautiful houses, a symbol of the good old times, now share the space with unfinished works, many of which are on sale for lack of resources to finish them. For Maria Aparecida, the prosperous phase is gone and this can be seen not only by the decreased demand, but also by the number of emigrants returning to town. "Those who went to the States 20 years ago enjoyed the good times. Those who made it, made it. It can no longer be done today", she assesses, accounting for a 70% drop in sales at her store in the past five years. "Now, I have to work extra hard not to operate in the red", she adds.

Homework

Hoping to restructure the financial stability in the store, Maria Aparecida enrolled in the Remittance Program and made an effort to take part in all the courses offered. "It was a

Manos a la obra

Bellas casas se destacan en las calles de Capitão Andrade, pequeña ciudad del Vale do Rio Doce, con menos de 5 mil habitantes. La empresaria Maria Aparecida Torres, propietaria de Andrade Fernandes Acabamentos, cuenta que en la mayoría de las residencias viven familias que recibieron remesas enviadas por parientes que están o estuvieron en los Estados Unidos. Ella misma se valió del elevado número de construcciones en la ciudad. "La economía de Capitão Andrade giraba alrededor de aquel país, especialmente el sector de construcción civil. Era mucha demanda y mi comercio fue directamente beneficiado", recuerda, conmemorando, entre las conquistas, la adquisición y construcción del inmueble de la empresa, donde, en el entresuelo, está su hogar.

Sin embargo, el actual escenario en la ciudad es muy diferente de años atrás. Desde 2008, Capitão Andrade amarga los impactos generados por la crisis financiera deflagrada en los Estados Unidos. Las bellas casas, sinónimo de buenos tiempos, ahora dividen espacio con obras inacabadas, muchas a la venta por falta de recursos para finalizarlas. Para Maria Aparecida, la etapa próspera pasó y puede ser constatada, no solamente en la caída de la demanda, sino en el número de emigrantes que retornaron a la ciudad. "Quien se fue a los Estados Unidos hace 20 años aprovechó una etapa buena. Quien lo consiguió, lo consiguió. Hoy no lo logra más", evalúa, contabilizando una reducción del 70% en las ventas en los últimos cinco años en su tienda. "Ahora, tengo que luchar mucho para no trabajar en rojo", completa.

Lección de casa

En la expectativa de reestructurar la estabilidad financiera de la tienda, Maria Aparecida se inscribió en el Proyecto Remesas y no ahorró esfuerzos para participar de todos los

vendas nos últimos cinco anos em sua loja. “Agora, tenho que batalhar muito para não trabalhar no vermelho”, completa.

Lição de casa

Na expectativa de reestruturar a estabilidade financeira da loja, Maria Aparecida se inscreveu no Programa Remessas e não poupou esforços para participar de todos os cursos ofertados. “Foi uma oportunidade única de aprendizado. Tudo que aprendi tentei aplicar. O que eu pude mudar na minha loja, mudei”, destaca ela, que assumiu a direção do comércio, há três anos, após divorciar-se. A experiência foi de muito aprendizado e também de surpresas: “Muitas pessoas não se interessam por esse tipo de capacitação, por considerarem que já sabem tudo. Eu mesma achava que a minha loja estava bem, que não precisava de mudança nenhuma. Mas, participando, eu vi que não sabia nada”.

A partir das orientações dos consultores do Sebrae Minas, Maria Aparecida adotou planilhas e, agora, faz a gestão do seu fluxo de caixa, do balanço patrimonial e a precificação dos seus produtos. “O consultor me fez enxergar que os preços praticados não estavam adequados. Quando eu mandava entregar uma mercadoria na roça, por exemplo, eu não calculava a gasolina, a manutenção do veículo e, conseqüentemente, não cobrava o frete. No curso, eu aprendi como calcular essa despesa”, explica ela, que é só elogios ao professor: “O homem é nota mil. Ele dava aula teórica à noite e, no dia seguinte, passava duas horas aqui mostrando como fazer na prática”.

Já no curso de vitrinismo, Maria Aparecida aceitou os conselhos da instrutora, que indicou uma melhor distribuição dos produtos da loja. A mudança sugerida visava ao adequado acesso pelos clientes e visualização dos itens. “A consultora disse que a minha loja era bonita, mas que não tinha visão. Ela fez várias críticas construtivas e eu procurei aplicá-las. Reorganizei tudo, melhorou 100% e todo mundo percebeu a diferença”, comemora. Do aprendizado adquirido, Maria Aparecida só não conseguiu substituir o registro manual das vendas, prática comum na região. “Fora, as lojas trabalham com boleto ou cartão. Aqui, a gente vende com notinha. É um costume difícil de mudar e não contribui para a redução da inadimplência dos clientes”, observa.



Eu aprendi

“O consultor de gestão financeira dividiu o trabalho em três etapas. Na primeira, ele deu um dever de casa pra gente. Na segunda, ele veio e viu se a gente fez certo, se a gente colocou em prática. Na terceira etapa, a mesma coisa. Nós sugerimos ao Sebrae que o consultor retornasse uma quarta vez para avaliar se o dever de casa estava sendo feito realmente, se tínhamos conseguido colocar em prática no longo prazo.”

I have learned

“The financial management consultant divided the work into three phases. In the first phase, he gave us homework. In the second, he came here and checked if we had done it right, if we had been able to put it into practice. In the third phase, the same. We suggested to Sebrae that the consultant returned a fourth time to assess whether the task was really being made, if we had been able to put it into practice in the long term”.

Aprendí

“El consultor de gestión financiera dividió el trabajo en tres etapas. En la primera, nos dio un deber de casa. En la segunda, vino y vio si lo hicimos bien, si colocamos en práctica. En la tercera etapa, lo mismo. Nosotros le sugerimos al Sebrae que el consultor retornase una cuarta vez para evaluar si el deber de casa realmente se lo estaba realizando, si habíamos conseguido colocar en práctica en el largo plazo”.

unique learning opportunity. I tried to apply everything I learned. Whatever I could change in my store, I did change”, she emphasizes. She took over the business three years ago, after her divorce. It was an experience during which she learned a lot and had many surprises: “Many people are not interested in this kind of course because they think they know it all. I myself thought my store was doing well, that no changes were needed. However, by taking part in the program, I realized I didn’t know anything.

Based on the guidelines provided by Sebrae Minas consultants, Maria Aparecida adopted spreadsheets and now makes sure she has her cash flow, income statements and product pricing. “The consultant made me see the prices were not right. When I sent a product to be delivered in the country, for instance, I didn’t calculate the gas, vehicle maintenance and, I often didn’t charge for the freight. I learned how to calculate this

cost during the course”, she explains and pays compliments to the teacher: “He is the man. He used to teach the theory in the evening and, in the next day, he would spend two hours here showing me how to apply it”.

In the visual merchandize course, Maria Aparecida took her instructor’s advice as she showed how to better display the goods in the store. The change she suggested enabled clients to access and visualize the items better. “The consultant said my store was pretty, but that the visualization was compromised. She made some constructive criticism and I tried to accept it. I reorganized everything. It was 100% better and everyone noticed the difference”, she celebrates. From what she learned, the only thing Maria Aparecida was not able to replace was the manual sales record, which is a common practice in the region. “In other places, stores work with bank bills and cards. Here, we use a receipt slip. It is a hard habit to break and it doesn’t help reduce customer’s default”, she says.



cursos ofrecidos. “Fue una oportunidad única de aprendizaje. Todo lo que aprendí, intenté aplicar. Lo que pude cambiar en mi tienda, cambié”, destaca ella, que asumió la dirección del comercio, hace tres años, después de divorciarse. La experiencia fue de mucho aprendizaje y también de sorpresas: “A mas personas no les interesa ese tipo de capacitación por considerar que ya saben todo. Yo misma creía que a mi tienda le iba bien, que no necesitaba ningún cambio. Pero, participando, vi que yo no sabía nada”.

A partir de las orientaciones de los consultores del Sebrae Minas, Maria Aparecida adoptó planillas y, ahora, hace la gestión de su flujo de caja, del balance patrimonial y la precificación de sus productos. “El consultor me hizo ver que los precios practicados no estaban adecuados. Cuando yo mandaba un producto al interior, por ejemplo, yo no calculaba la gasolina, el mantenimiento del vehículo y, consecuentemente, no cobraba el flete. En el curso, aprendí a cómo calcular ese gasto”, explica ella, que alogia a su profesor: “Ese señor es nota mil. él me daba la clase teórica de noche y, al día siguiente, pasaba dos horas aquí mostrando cómo hacer en la práctica”.

En el curso de vitrinismo, Maria Aparecida aceptó los consejos de la instructora, que indicó una mejor distribución de los productos de la tienda. El cambio sugerido buscaba el mejor acceso por los clientes y visualización de los ítems. “La consultora dijo que mi tienda era bonita, pero que no tenía visión. Ella hizo varias críticas constructivas y yo intenté aplicarlas. Reorganicé todo, mejoró un 100% y todos notaron la diferencia”, conmemora. Del aprendizaje adquirido, Maria Aparecida solo no consiguió sustituir el registro manual de las ventas, práctica común en la región. “Fuera, las tiendas trabajan con boleto de pago o tarjeta. Aquí, vendemos anotando. Es una costumbre difícil de cambiar y no contribuye para la reducción de la insolvencia de los clientes”, observa.

Quem sou | Who am I | Quién soy

Dulcinéa Barbosa de Souza Bento

Negócio | Business | Negocio

AD Luz

Cidade | City| Ciudad

Governador Valadares

Região | Region | Región

Vale do Rio Doce (MG)



Com fé e perseverança

O jeito delicado e sereno pode até enganar, mas a valadarenses Dulcinéa Barbosa de Souza Bento é daquelas mulheres guerreiras, que enfrenta as adversidades com muita fé e perseverança. É assim que ela tem superado o câncer que, apesar de grave, não tem tirado dela a vontade de retomar as atividades da AD Luz, empresa de cosméticos criada há seis anos, mas inativa desde 2012. “Naquela época, o negócio estava no auge. Cheguei a comercializar os produtos de maneira informal, com clientes nos Estados Unidos e Canadá, e não estava dando conta dos pedidos. Mas, infelizmente, tive que parar. Os médicos diziam que eu estava viva por um milagre, pensei que ia morrer e cancelei tudo”, lembra Dulcinéa, que interrompeu os negócios naquela época.

O pontapé para iniciar a comercialização dos produtos foi dado com o apoio e a orientação de um dos consultores do Sebrae Minas, durante o Programa Remessas. “Entendia dos produtos, mas era péssima com vendas e leiga sobre como gerir uma empresa. Eu não tinha ideia nem de quanto eu gastava ou ganhava, por exemplo. Cheguei a dizer ao consultor que não servia para aquilo e quase desisti. Mas ele insistiu, disse que eu tinha que continuar, porque o meu negócio era bom”, conta.

Prazer

Com a capacitação, Dulcinéa desenvolveu um site e um catálogo bilíngue de apresentação da sua linha de cosméticos. “Eu sempre falo que aprendi muita coisa, graças a Deus e ao Sebrae também. Hoje já sei o caminho”, destaca. Aos poucos, a empresária tem voltado ao batente, mas já não pretende realizar o antigo sonho de ver os seus cosméticos industrializados. “Completei 60 anos e não tenho mais o mesmo pique por causa da quimioterapia”, explica.

With faith and perseverance

Some might be fooled by her gentle and serene attitude, but Dulcinéa Barbosa de Souza Bento, born in Governador Valadares, is a fighter who faces adversities with a lot of faith and perseverance. This is how she has been fighting cancer which, despite being serious, has not taken away her will to return to her activities at AD Luz, a cosmetic company created six years ago, but which has not been active since 2012. "Back then, the business was booming. I even sold products informally to clients in the United States and Canada, and I could barely fill all the orders. But, unfortunately, I had to stop. The doctors said it was a miracle I was alive, I thought I was going to die and canceled everything", Dulcinéa recalls having interrupted the business at that time.

The kick-off to start selling the products was given with the support and guidance of one of Sebrae Minas's consultant during the Remittance Program. "I knew about the products, but I was terrible in sales and didn't

know how to run a business. For instance, I had no idea of how much I spent or earned. I even told the consultant I was not coined for that and almost gave up. But he insisted, he said I had to go on because my business was good", she tells.

Pleasure

With the training, Dulcinéa developed a website and a bilingual catalog to present her cosmetics line. "I always say I learned a lot, thank God and thanks to Sebrae too. Now I know what needs to be done", she says. Gradually, the entrepreneur has resumed her activities, but has no intention of making her old dream of producing her products on an industrial scale come true. "I'm 60 years old and I no longer have the same energy because of the chemo", she explains.

However, Dulcinéa will not give up on what pleases her the most: "I want to keep on developing beauty pro-

Con fe y perseverancia

La forma delicada y serena puede incluso confundir, pero la valadarenses Dulcinéa Barbosa de Souza Bento es de aquellas mujeres guerreras, que enfrenta las adversidades con mucha fe y perseverancia. Es así como ella viene soportando el cáncer que, a pesar de grave, no le ha quitado las ganas de retomar las actividades de AD Luz, empresa de cosméticos creada hace seis años, pero inactiva desde 2012. "En aquella época, el negocio estaba en el auge. Llegué a comercializar los productos de manera informal, con clientes en los Estados Unidos y Canadá, y no estaba consiguiendo atender los pedidos. Pero, infelizmente, tuve que parar. Los médicos decían que estaba viva por un milagro, pensé que iba a morir y cancelé todo", recuerda Dulcinéa, que interrumpió los negocios en aquella época.

El puntapié para iniciar la comercialización de los productos se dio con el apoyo y la orientación de uno de los consultores del Sebrae Minas, durante el Proyecto Remesas. "Entendía sobre los productos, pero era pésima con ventas y laica sobre cómo administrar una empresa. Yo no tenía ni idea de cuánto gastaba o ganaba, por ejemplo. Llegué a decirle al consultor que no servía para aquello y casi desistí. Pero él insistió, dijo que tenía que continuar porque mi negocio era bueno", cuenta.

Placer

Con capacitación, Dulcinéa desarrolló una página y un catálogo bilingüe de presentación de su línea de cosméticos. "Siempre digo que aprendí muchas cosas, gracias a Dios y al Sebrae también. Hoy ya sé el camino", destaca. Poco a poco, la empresaria está volviendo al trabajo, pero ya no pretende realizar el antiguo sueño de ver sus cosméticos industrializados. "completé 60 años y no tengo más la misma energía debido a la quimioterapia", explica.

Sin embargo, Dulcinéa no dejará de lado lo que más le da placer: "Quiero continuar desarrollando los productos de belleza, porque me encanta esa área y siempre es recompensador hacerlo que a uno le gusta", promete. La empresaria reúne más de 20 años de investigación en el sector, gran parte realizada en los Estados Unidos, en el período de ocho años en los que vivió en Woburn, en el estado de Massachusetts.

Rumbo

Viuda, ella dejó a su hija de nueve años con su familia y viajó al exterior, en 1983, para participar de una práctica de diseño de autopartes, área en la que se formó en Brasil. "Fui a hacer la práctica, pero también en búsqueda de una oportunidad

No entanto, Dulcinéa não abrirá mão do que mais lhe dá prazer: “Quero continuar desenvolvendo os produtos de beleza, porque eu sou apaixonada por essa área e é sempre recompensador fazer o que gosta”, promete. A empresária reúne mais de 20 anos de pesquisa no setor, grande parte realizada nos Estados Unidos, no período de oito anos em que morou em Woburn, no estado de Massachusetts.

Rumo

Viúva, Dulcinéa deixou a filha de nove anos com a família e viajou para o exterior, em 1983, para participar de um estágio de desenho para autopeças, área em que se formou no Brasil. “Fui para fazer o estágio, mas também em busca de uma oportunidade para atuar com pesquisas. Quando a empresa me convidou para continuar trabalhando lá, não tive dúvidas em aceitar e quis conciliar ambos”, diz ela, que se inscreveu na maior escola de beleza dos Estados Unidos, onde fez cursos por seis anos.

Após sofrer um acidente de trabalho, Dulcinéa voltou ao Brasil. Com o dinheiro da indenização comprou imóveis e, posteriormente, fundou a AD Luz, que, no nome, carrega muito do que considera fundamental em sua vida: “A letra ‘a’ é de Andrea, minha filha única, e ‘d’ de Dulcinéa. Luz se refere ao Espírito Santo nos guiando”, explica.

Novas possibilidades

Suas pesquisas renderam cosméticos patenteados para amenizar rugas, manchas de gravidez e sol, estrias, acne e pés rachados. “Trabalho principalmente com ervas e frutas – os compostos químicos equivalem a apenas 10% do produto. Para selecionar e misturar adequadamente essas matérias-primas foram anos de testes”, destaca.

Diante dos resultados satisfatórios dos cosméticos, Dulcinéa já recebeu diversas ofertas para vender suas fórmulas. O que era impensável começa, agora, depois dos problemas de saúde, a ser cogitado pela empresária: “Hoje penso em vender, exceto uma fórmula que tenho desenvolvido para o crescimento capilar. Esse produto é um milagre grande que estou recebendo. Quero deixá-lo com a minha filha. Se Jesus me levar, ela poderá ganhar dinheiro com o produto”, afirma a empresária que, claro, já é uma vencedora: “Eu sou muito aventureira. Minha família sempre diz que Jesus não vai me levar agora, porque ele sabe que ainda tenho muito a fazer”.



ducts, because I love this area and it is always rewarding to do what you like”, she promises. The entrepreneur has done research in the sector for over 20 years, most in the United States, during the eight-year period she lived in Woburn, in the state of Massachusetts.

Path

Widowed, she left her nine-year-old daughter with her family and traveled abroad in 1983 to take part in an internship program on auto part design, which is what she had studied in Brazil. “I went because of the internship, but also to seek an opportunity to work with research. When the company invited me to continue working there, I didn’t think twice before I accepted it and I wished to combine both my interests”, she says she enrolled in the largest beauty school in the United States, where she took courses for six years.

Dulcinéa returned to Brazil after having suffered a workplace accident. With the money she received as damages for the accident, she invested in real estate and later founded AD Luz, whose name bears at lot of what she considers essential in her life: “The letter ‘a’ is for Andrea, my only child, and ‘d’ is

for Dulcinéa. Luz (which means light in Portuguese) refers to the Holy Spirit guiding us”, she explains.

New possibilities

He research resulted in patented cosmetics to soften wrinkles, pregnancy and sun spots, stretch marks, acne and cracked feet. “I work mainly with herbs and fruits – chemicals represent only 10% of the product. “It took years of testing to properly choose and mix these raw materials”, she emphasizes.

Given the satisfactory results of her cosmetics, Dulcinéa has received several offers to sell her formulas. What was once unthinkable begins now, after her health problems, to be contemplated by the entrepreneur: “Nowadays I think about selling, except for a formula I’ve been developing for hair growth. This product is a great miracle given to me. I want to leave it to my daughter. If Jesus takes me, she can make money with the product”, says the entrepreneur who is certainly already a winner: “I am very adventurous. My family always says Jesus is not going to take me now, because he knows I still have a lot to do”.

para actuar con investigaciones. Cuando la empresa me invitó a continuar trabajando allí, no dudé en aceptar y quise conciliar ambos”, dice ella, que se inscribió en la más grande escuela de belleza de los Estados Unidos, donde hizo cursos durante seis años.

Después de sufrir un accidente de trabajo, Dulcinéa volvió a Brasil. Con el dinero de la indemnización compró inmuebles y, posteriormente, fundó la AD Luz que, en su nombre, carga mucho de lo que considera fundamental en su vida: “La letra ‘a’ es de Andrea, mi hija única, y ‘d’ de Dulcinéa. Luz se refiere al Espíritu Santo guiándonos”, explica.

Nuevas posibilidades

Sus investigaciones rindieron cosméticos patentados para amenizar arrugas, manchas de embarazo y sol, estrías, acné y pies rajados. “Trabajo principalmente con hierbas y frutas –los compuestos químicos equivalen a solamente el 10% del producto. Para seleccionar y mezclar adecuadamente esas materias primas fueron años de pruebas”, destaca.

Ante los resultados satisfactorios de los cosméticos, Dulcinéa ya recibió diversas ofertas para vender sus fórmulas. Lo que era impensable comienza, ahora, después de los problemas de salud, a ser pensado por la empresaria: “Hoy pienso en vender, excepto una fórmula que vengo desarrollando para el crecimiento capilar. Ese producto es un milagro grande que estoy recibiendo. Quiero dejarlo con mi hija. Si Jesús me lleva, ella podrá ganar dinero con el producto”, afirma la empresaria que, claro, ya es una vencedora: “Soy muy aventurera. Mi familia siempre dice que Jesús no va a llevarme ahora, porque él sabe que todavía tengo mucho por hacer”.



Quem sou | Who am I | Quién soy

José Ronaldo Ferreira

Empresa | Company | Empresa

Ofavorito.com

Cidade | City | Ciudad

Boston

Estado | State | Estado

Massachusetts (EUA)

Múltiplos caminhos

Despachante do Consulado do Brasil em Boston, notário público, dono de site de notícias para a comunidade brasileira no estado norte-americano de Massachusetts, fotógrafo, motorista e, sobretudo, pessoa sempre disposta a ajudar e a enxergar negócios nas atividades nas quais se envolve. Esse é o empresário José Ronaldo Ferreira, que há 15 anos deixou a pequena cidade de Presidente Olegário, no Noroeste de Minas Gerais, para viver nos Estados Unidos. Passados esses anos e muitas histórias, ele, que tem dupla cidadania, investe nos negócios na América e no Brasil.

Ainda menino, na Fazenda da Onça, José Ronaldo decidiu que iria para a cidade grande e, de lá, para os Estados Unidos, seguindo os passos do tio e padrinho que trabalhava no Consulado do Brasil em Boston. O caminho foi longo, mas o sonho de conhecer a América foi realizado. Quando teve oportunidade de falar com o tio sobre seu desejo, não foi estimulado, e avisou: “Tenha certeza que um dia eu vou bater na sua porta”. E foi o que aconteceu em maio de 1999.

Oportunidades

No início da sua jornada na América, José Ronaldo sobreviveu como lavador de pratos em uma rede de pizzarias. Mas foi a fotografia que



Multiple paths

Expeditor for the Brazilian Consulate in Boston, notary public, owner of a news website for the Brazilian community in Massachusetts, USA, photographer, driver and, above all, always willing to help and to see business opportunities in the activities in which he is involved. This is entrepreneur José Ronaldo Ferreira, who left the small town of Presidente Olegário in the northwest of Minas Gerais to live in the USA fifteen years ago. After all these years and many stories, he has double citizenship and invests in businesses in America and in Brazil.

When he was a boy at the Onça farm, José Ronaldo decided he was going to the big city and from there to the United States, to follow the footsteps of his uncle and godfather who worked in the Brazilian Consulate in Boston. It was a long way but the dream of visiting America came true. When he had the opportunity to talk to his uncle about his desire he was not stimulated, and said: "Be advised that one day I will come knocking on your door". And that is what happened in May 1999.

Opportunities

In the beginning of his journey in America José Ronaldo made a living as a dishwasher in a pizza chain. But photography gave him a new direction. As an insider in the parties and events of the Brazilian communities, he bought his first camera and started doing work in this area. After that, José Ronaldo decided to create a news website focusing on his fellow citizens living in Boston - ofavorito.com.

Múltiples caminos

Despachante del Consulado de Brasil en Boston, notario público, propietario del portal de noticias para la comunidad brasileña en el estado norteamericano de Massachusetts, fotógrafo, chofer y, principalmente, siempre dispuesto a ayudar y a detectar negocios en las actividades en las que se involucra. Así es el empresario José Ronaldo Ferreira, que hace 15 años salió de la pequeña ciudad de Presidente Olegário, en el Noroeste de Minas Gerais, para vivir en Estados Unidos. Pasados esos meses y muchas historias, él, que tiene doble ciudadanía, invierte en los negocios en Norteamérica y en Brasil.

Aun en la infancia, en la Fazenda da Onça, José Ronaldo decidió que se iría para la metrópolis, y, desde allí, para Estados Unidos, siguiendo los pasos de su tío y padrino, que trabajaba en el Consulado de Brasil en Boston. El trayecto fue largo, pero pudo realizar el sueño de conocer Norteamérica. Cuando tuvo la oportunidad de hablar con su tío sobre su deseo, no recibió incentivo y le avisó: "Puedes estar seguro que un día golpearé en tu puerta". Y así ocurrió, en mayo de 1999.

Oportunidades

Al inicio de su jornada en Norteamérica, José Ronaldo sobrevivió como lavador de platos en una cadena de pizzerías. Pero fue la fotografía lo que le permitió nuevos rumbos. Integrado a las fiestas y eventos de las comunidades brasileñas, compró su primera cámara y comenzó a realizar trabajos en esa área. A partir de ahí, José Ronaldo decidió crear un sitio de noticias en internet, con enfoque en los compatriotas radicados en Boston - ofavorito.com.

En 2005, José Ronaldo obtuvo la ciudadanía norteamericana, lo que refinó su sentido de oportunidades, comprobado cuando estuvo presente y fotografió la toma de posesión del presidente Barak Obama, en su primer mandato. Más que abrir caminos para el fotógrafo, el sitio fue la base de sus proyectos. En ese espacio, el brasileño de Minas Gerais que, a lo que parece, ya nació con actitud emprendedora, anuncia sus servicios

lhe deu a chance de novos rumos. Entrosado nas festas e eventos de comunidades brasileiras, ele comprou sua primeira câmera e começou a realizar trabalhos na área. E foi a partir daí que José Ronaldo decidiu criar um site de notícias com o foco nos compatriotas residentes em Boston – ofavorito.com.

Em 2005, José Ronaldo conseguiu a cidadania norte-americana, o que só aguçou o seu senso de oportunidades, comprovado quando ele assistiu e fotografou a posse do presidente Barak Obama, em seu primeiro mandato.

Mais do que abrir caminhos para o fotógrafo, o site foi a base dos seus projetos. Nesse espaço, o mineiro, que parece já ter nascido empreendedor, anuncia os serviços de despachante consular e é também nele que viabiliza um dos seus negócios no Brasil: um brechó de roupas norte-americanas em sociedade com a mãe, Maria Aparecida Ferreira.

Remessas

Todos os meses, José Ronaldo remete duas caixas com roupas e acessórios usados para serem vendidos no USA Brechó, em Presidente Olegário. O negócio rende, em média, R\$ 10 mil por mês e permite a José Ronaldo pagar a prestação do terceiro apartamento adquirido em Brasília. Mesmo com todo esse vigor empresarial, ele admite que seus negócios deslancharam após participar do Programa Remessas.

“O meu objetivo era aprender mais e me aperfeiçoar em questões de educação financeira”, afirma, lembrando de sua participação no curso oferecido pela Caixa, em Boston. E, entre uma palestra e outra, entre um trajeto e outro, ele sempre aproveitava um tempinho para conversar com os consultores do Sebrae Minas. Ele conta que, a partir da experiência, aplicou o aprendizado nos empreendimentos da família em Minas Gerais – além do USA Brechó, o bar de um irmão.

Com as oficinas sobre Educação Financeira e Empreendedora e, sobretudo, com as orientações do Sebrae Minas, José Ronaldo aprendeu algo além da administração das contas. “Percebi que é preciso ter foco, e agora priorizo minha atividade de despachante consular”, conta José Ronaldo, que transformou em *business* até mesmo o Programa Remessas em Boston. Nas ocasiões dos eventos, transportava as equipes e foi contratado para cuidar da divulgação dos cursos e palestras na região onde vivem 300 mil brasileiros.





In 2005 José Ronaldo got the American citizenship, which sharpened his sense of opportunity as proven by when he watched and photographed president Obama's inauguration. More than opening new possibilities for the photographer, his website was the basis of his projects. In his website the native of Minas, who seems to have been born an entrepreneur, announces his services as a consular expeditor. He also promotes one of his businesses: a thrift shop of American used clothes in a partnership with his mother, Maria Aparecida Ferreira.

Remittances

Every month José Ronaldo ships two boxes with used clothes and accessories to be sold at the USA Thrift Shop in Presidente Olegário. This business has an average revenue of BRL 10,000 a month and it allows José Ronaldo to pay for the mortgage on his third apartment, purchased in Brasília. Even with all this entrepreneurial stamina, he admits that his business took off after he took part in the Remittance Program.

"My goal was to learn more and to improve my knowledge in subjects such as financial education", he says as he remembers his participation in the course offered by Caixa in Boston. And between seminars, between paths, he would always make some time to talk to the Sebrae Minas consultants. He says that, from his experience, he applied the lessons learned from the family's businesses in Minas Gerais - in addition to the USA Thrift Store, a bar owned by one of his brothers.

From the workshops on Financial and Entrepreneurial Education José Ronaldo learned something other than managing bills. "I noticed that we need to be focused, and now I prioritize my activity as a consular expeditor", José Ronaldo says. Even the Remittance Program was transformed into business by him. During the events he would drive the teams, and was hired by the Brazilian Consulate in Boston to disclose the information on courses and talks in a region where 300,000 Brazilians live.

de despachante consular y hace posible uno de sus negocios en Brasil: una tienda de ropas usadas de Estados Unidos en sociedad con su madre, Maria Aparecida Ferreira.

Remessas

Todos los meses, José Ronaldo remite dos cajas con ropas y accesorios usados para que se vendan en la USA Brechó, en Presidente Olegário. El negocio rinde un promedio de R\$10 mil por mes, dinero con el que paga las cuotas de su tercer departamento adquirido en Brasília. Todavía con todo ese vigor empresarial, él admite que sus negocios dieron resultado después de participar en el Proyecto Remessas.

"Mi objetivo era aprender más y especializarme en temas de educación financiera", afirma, recordando su participación en el curso ofrecido por Caixa, en Boston. Y, entre una conferencia y otra, entre un trayecto y otro, siempre aprovechaba un tiempo para conversar con los consultores del Sebrae Minas. Él cuenta que, a partir de la experiencia, aplicó el aprendizaje en los emprendimientos de la familia, en Minas Gerais -además de la USA Brechó, en el bar de un hermano.

Con las conferencias sobre Educación Financiera y Emprendedora, José Ronaldo aprendió algo además de la administración de las cuentas. "Me di cuenta que es necesario tener objetivo, y ahora le doy prioridad a mi actividad de despachante consular", relata José Ronaldo, que transformó en business incluso el Proyecto Remessas. Durante los eventos, transportaba los equipos y fue contratado por el Consulado de Brasil en Boston para hacerse cargo de la promoción de los cursos y conferencias en la región en que viven 300 mil brasileños.

Lições e Desafios

Lessons and challenges

Lecciones y retos

Pensando **além**

A capacidade de geração, absorção e aplicação de conhecimento é um desafio para muitas instituições. Quando o aprendizado advindo de um determinado projeto se torna parte da instituição, se traduzindo em ações efetivas, favorecendo processos inovadores e instigantes, surgem os melhores resultados para todos os envolvidos. Assim, a capacidade absorptiva, atrelada à de implementação dos aprendizados, pode distinguir uma organização de outra.

Após oito anos de trabalho intenso (2006 a 2014), compartilhados com a Caixa Econômica Federal e Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), com o apoio de importantes parceiros – Itamaraty, Organização Internacional para as Migrações (OIM), Boston Redevelopment Authority – Directory of Research, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) e entidades empresariais locais –, ao concluir as ações do Programa Remessas, o Sebrae Minas se vê diante de mais um entre os tantos desafios que nortearam a iniciativa.

O desafio, agora, é incorporar nas veias da entidade os ensinamentos provenientes do desenrolar do projeto, muitos deles descortinados a partir de grandes dificuldades e outros tantos de fabulosas descobertas, como resumimos a seguir.

Ponta a ponta

Inicialmente, o Programa Remessas previa a capacitação, pelo Sebrae Minas, somente do público beneficiário de recursos do exterior em Governador Valadares e região. Mas, após pesquisa que identificou o perfil dos participantes do Programa, ficou claro que a decisão sobre como e em que investir o dinheiro é tomada, compartilhadamente, pelo emissor e beneficiário das remessas.

Por isso, os executores do Remessas decidiram pela capacitação do público-alvo nas duas pontas que envolvem os recursos enviados por emigrantes mineiros, atendendo aos que estavam em Boston e cidades do entorno, e também seus familiares, ou empresários, em Governador Valadares e região.

Parcerias locais

Mobilizar o público-alvo para participar do Programa Remessas foi uma das maiores dificuldades encontradas pela iniciativa. A experiência do Sebrae Minas em arregimentar público para suas ações se somou ao

Thinking ahead

The ability to generate, absorb and apply knowledge is challenging for many institutions. The best results for all those involved appear when the knowledge resulting from a certain project becomes part of the institution and is translated into effective actions that favor innovative and thought-provoking processes. Thus, the absorptive capacity, allied with the implementation of lessons learned, can distinguish one organization from another.

Sebrae Minas is faced with another challenge that guides this initiative, as the institution finishes the actions of the Remittance Program after eight years (2006 to 2014) of intense work shared with Caixa Econômica Federal and Inter-American Development Bank (IDB), with supported by important partners such as Itamaraty, the International Organization for Immigration (IOM), the Boston Redevelopment Authority – Directory of Research, the International and Ibero-American Foundation for Administration and Public Policies (FIIAPP) and local business entities.

The challenge now is to internalize the lessons learned during the program, many of which were learned due to major difficulties and fabulous discoveries, as briefly mentioned below.

Both ends

Initially, the Remittance Program was supposed to allow Sebrae Minas to train beneficiaries of resources coming from abroad into Governador Valadares and region. However, after a study that identified the profile of those taking part in the Program, it became clear that the decision of how to invest the money was taken both by those sending the resources and their beneficiaries.

Therefore, those carrying out the Remittance Program decided to train the target audience in both ends related to resources sent by Minas Gerais emigrants, thus meeting the needs of those in Boston and vicinity as well as of their family members or agents in Governador Valadares and region.

Local partnerships

Mobilizing the target audience to take part in the Remittance Program was one of the major difficulties found in the project. Sebrae Minas's experience in attracting audiences to its actions was allied with the establishment of strong partnerships,

Pensando más allá

La capacidad de generación, absorción y aplicación de conocimiento es un reto para muchas instituciones. Cuando el aprendizaje que se origina de determinado proyecto, se vuelve parte de la institución, se traduce en acciones efectivas, favoreciendo procesos innovadores y motivadores, surgen los mejores resultados para todos los involucrados. Así, la capacidad de absorción, unida a la de implementación de los aprendizajes, puede distinguir una organización de otra.

Después de ocho años (2006 a 2014) de trabajo intenso, compartidos con Caixa Econômica Federal y Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el apoyo de importantes aliados, como el Itamaraty, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), Boston Redevelopment Authority - Directory of Research, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) y entidades empresariales locales, al concluir las acciones del Programa Remessas, Sebrae Minas se ve ante uno más entre tantos retos que guiaron la iniciativa.

Ahora, el reto consiste en incorporar en las venas de la institución las enseñanzas derivadas del desarrollo del proyecto, muchas de ellas visibles a partir de grandes dificultades y otros maravillosos descubrimientos, como lo resumimos a continuación.

De punta a punta

Al inicio, el Programa Remesas tenía prevista la capacitación, por parte de Sebrae Minas, apenas del público que recibía recursos del exterior en Governador Valadares y región. Sin embargo, después de un estudio que identificó el perfil de los participantes del Programa quedó claro que la decisión sobre cómo y en qué invertir el dinero se toma de forma compartida, entre el emisor y el beneficiario de las remesas.

Por eso, los ejecutores de Remesas resolvieron por la capacitación del público-objeto en las dos puntas que se involucran en los recursos enviados por emigrantes de Minas Gerais, atendiendo a los que se encontraban en Boston y ciudades del entono, y también sus familiares, o empresarios, en Governador Valadares y región.

Alianzas locales

Movilizar el público objeto para participar en el Programa Remesas fue una de las dificultades más grandes que la iniciativa tuvo que enfrentar. La experiencia de Sebrae Minas en reunir público para sus acciones se sumó al establecimiento de fuertes

estabelecimento de fortes parcerias, envolvendo um espectro amplo de agentes do desenvolvimento local, como, por exemplo, entidades empresariais.

O receio do público-alvo do Remessas em expor familiares que estavam no exterior, em muitos casos de forma indocumentada, fez com que a mobilização para atrair participantes para as ações do Programa fosse um desafio a mais. Assim, contar com tais parcerias de agentes locais municipais contribuiu para aproximar o Sebrae Minas e os integrantes das atividades.

A partir de 2012, o Sebrae Minas assumiu a coordenação da mobilização em Minas Gerais para as ações relacionadas à capacitação empresarial (Componente III), antes realizada pela Caixa. Para tal, firmou parcerias com entidades empresariais como Associações Comerciais, Câmaras de Dirigentes Lojistas e lideranças públicas nos municípios.

Além das parcerias citadas, as cooperativas de crédito tornaram-se um importante parceiro. A partir de 2012, primeiramente o Sicoob Crediriodoce e, em seguida, o Sicoob AC Credi, ambas com sede em Governador Valadares, aliaram-se ao Sebrae Minas nas estratégias de mobilização.

Público certo

Na fase inicial das ações de capacitação em Governador Valadares, a mobilização do público-alvo não levou à sala de aula somente este público, ou seja, empresários ou beneficiários de remessas do exterior. Ocorreu, inclusive, o cancelamento de uma turma já montada, porque a maioria dos inscritos no curso não atendia ao perfil. A seleção criteriosa dos alunos era de suma importância, pois o foco das atividades estava nas necessidades específicas do público em questão, e não do público em geral.

O problema foi detectado a partir de pesquisa realizada pelo Sebrae Minas. Na segunda fase das ações, o índice de participação do público-alvo foi mais satisfatório.

Apoio ampliado

Em Boston e cidades do entorno, a dificuldade de mobilização do público-alvo se deu, principalmente, mediante a grande jornada de trabalho dos imigrantes, ou seja, a falta de tempo deles para participarem das capacitações. Lá a mobilização continuou sendo responsabilidade da Caixa, que se aliou a lideranças comunitárias brasileiras, entre outras. Também a parceria com o Itamaraty, por meio do Consulado Brasileiro em Boston, foi uma boa experiência na última rodada de palestras e atendimentos do Programa.

which involved a wide range of local development agents such as, for instance, business entities.

The fear of Remittance's target audience to expose their family members abroad, as they were often undocumented, made the mobilization to attract participants even more challenging. Thus, relying on partnerships with local agents contributed to bring Sebrae Minas closer to those taking part in the activities.

As of 2012, Sebrae Minas took over the coordination of the mobilization for actions related to business qualification (Component III) in the state of Minas Gerais, which was previously carried out by Caixa. To this end, Sebrae Minas established partnerships with business entities such as Trade Associations, Chambers of Commerce and public leaderships in the municipalities.

In addition to the partnerships mentioned, credit cooperatives also became important partners. As of 2012, first Sicoob Crediriodoce and, then, Sicoob AC Credi, both based in Governador Valadares, joined Sebrae Minas in mobilization actions.

The right audience

In the early phase of training actions in Governador Valadares, target audience mobilization did not take to class only the intended audience, that is, entrepreneurs and beneficiaries of remittances sent from abroad. There was even an occasion in which a class was canceled because most participants enrolled did not fit the profile intended. The careful selection of participants was of paramount importance, as activities were focused on specific needs of the audience in question, rather than those of the general public.

The problem was identified by studies carried out by Sebrae Minas. Target audience participation was more satisfactory in the second phase of the program.

Enhanced support

In Boston and neighboring cities, it was hard to mobilize the target audience especially due to immigrants' working hours, that is, they did not have the time to take part in the training. Caixa remained in charge of mobilization in Boston after having formed an alliance with Brazilian community leaderships, among others. The partnership with Itamaraty (Brazilian Foreign Ministry), through the Brazilian Consulate in Boston, was a great experience which took place in the last round of lectures and actions carried out by the Program.

alianzas, abarcando un amplio espectro de agentes del desarrollo local, como, por ejemplo, instituciones empresariales.

El recelo del público objeto de Remesas en exponer familiares que estaban en el exterior, en muchos casos de forma indocumentada, hizo con que la movilización para atraer a los participantes para las acciones del Programa representase otro reto. De esa forma, contar con la alianza de agentes locales municipales contribuyó para aproximar Sebrae Minas y los participantes de las actividades.

A partir de 2012, Sebrae Minas asumió la coordinación de la movilización en Minas Gerais para las acciones relacionadas a la capacitación empresarial (Componente III), antes realizada por Caixa. Para ello, firmó alianzas con instituciones empresariales, como Asociaciones Comerciales, Câmara de Dirigentes Lojistas y líderes públicos de la localidad.

Además de esas alianzas, las cooperativas de crédito se volvieron un importante aliado. A partir de 2012, primero el Sicoob Crediriodoce y en seguida el Sicoob AC Credi, los dos con sede en Governador Valadares, se unieron a Sebrae Minas en las estrategias de movilización.

Público correcto

En la etapa inicial de las acciones de capacitación en Governador Valadares, la movilización del público objeto no llevó al salón de clases apenas el público objeto, o sea, empresarios o beneficiarios de remesas del exterior. Incluso se dio la cancelación de un grupo ya organizado porque se constató que la mayoría de los inscriptos no atendía al perfil. La correcta selección de los alumnos era de gran importancia una vez que las actividades estaban enfocadas en las necesidades específicas de ese público, y no del público en general.

El problema se detectó a partir de un estudio realizado por Sebrae Minas. En la segunda etapa de las acciones, el índice de participación del público objeto fue más satisfactorio.

Apoyo ampliado

En Boston y ciudades de los alrededores, la dificultad para movilizar el público objeto ocurrió, principalmente, debido a la extensa jornada laboral de los inmigrantes, o sea, por falta de tiempo para participar en las capacitaciones. La movilización continuó siendo de responsabilidad de Caixa, que se alió a líderes comunitarios brasileños, entre otros. La alianza con el Itamaraty, por intermedio del Consulado Brasileño

Em 2011, por exemplo, as ações do Programa Remessas se deram durante a Semana do Trabalhador Brasileiro, evento liderado pelo Ministério das Relações Exteriores (por meio do Itamaraty) e pelo Ministério do Trabalho. A união das ações do Remessas com as do consulado brasileiro proporcionou maior quórum e também melhores soluções para as mais diversas reivindicações dos participantes.

Superando dificuldades

Impossibilidades jurídicas do Sebrae Minas para algumas contratações levaram a instituição a encontrar alternativas para atender à demanda de capacitação empresarial – objeto do Componente III do Programa Remessas.

Na época, a estrutura do quadro de consultores internos do Sebrae Minas era insuficiente para realizar toda a programação de cursos e consultorias. Por outro lado, também não era possível contratar consultores externos para executarem as chamadas “metodologias fechadas”, aquelas desenvolvidas e aplicadas pelo Sebrae, como os cursos básicos de gestão.

Resolvendo o problema, o Sebrae Nacional entrou em cena e se responsabilizou pela contratação dos consultores no período de 2009 a 2011. Contudo, no início de 2012, o Sebrae Minas deparou-se com a dificuldade antiga, diante da impossibilidade de o Nacional manter as contratações.

A solução veio novamente do âmbito da instituição. Com o acompanhamento próximo do Programa Remessas na região de Governador Valadares, o analista do Sebrae Minas e gestor local da iniciativa, Alex Amaro Pena, identificou novas demandas de capacitação do público-alvo com o qual vinha trabalhando. Foram selecionados do portfólio da instituição os produtos e serviços de maior complexidade – ou seja, que não faziam parte das metodologias fechadas – que atenderiam aos empreendedores que haviam passado pelos cursos básicos. Isso contribuiu para elevar o nível de conhecimento, comparado aos cursos anteriores.

Com a nova programação de cursos de intensidade mais alta de gestão, os empreendedores que já haviam participado das capacitações básicas tiveram a oportunidade de aprofundar o conhecimento no tema.

Em janeiro de 2014, a Caixa assumiu as contratações de consultores para retomada das capacitações de nível básico e, também, as ações de consultorias. Com o suporte técnico do Sebrae Minas, novos consultores foram contratados e novas empresas atendidas de janeiro a março daquele ano.

In 2011, for instance, Remittance Program actions happened during the Brazilian Worker Week, which is an event brought by the Ministry of Foreign Relations (through Itamaraty) and the Ministry of Labor. Remittance actions allied with those of the Brazilian Consulate resulted in more participants as well as in better solutions for several demands from these participants.

Overcoming difficulties

Legal issues prevented Sebrae Minas to hire some professionals, which forced the institution to find some alternatives to meet business training demands – Component III of the Remittance Program.

Back then, Sebrae Minas did not rely on enough internal consultants to carry out the entire program of courses and consultancy. On the other hand, it was not possible to hire external consultants to perform the so-called “closed methodologies”, which are the methodologies developed and applied by Sebrae such as the basic management courses.

The National Sebrae stepped in to solve the issue and became responsible to hire consultants during the 2009-2011 period. However, in the beginning of 2012, Sebrae Minas was faced with an old difficulty when the National Sebrae was unable to keep on hiring consultants.

Once again the solution was found within the institution. With the close follow-up of the Remittance Program in the Governador Valadares region, Sebrae Minas analyst and local manager for the initiative Alex Amaro Pena identified new qualification demands in the target audience with which he had been working. The most complex products and services in the institution’s portfolio were chosen – that is, those products and services which were not part of the closed methodologies.–They would meet the needs of entrepreneurs who had taken part in the basic courses. This contributed to increase the level of knowledge when compared to previous courses.

With the new program of high-intensive management courses, entrepreneurs who had taken part in basic training had the opportunity to improve their knowledge on the theme.

In January 2014, Caixa took over the hiring of consultants so that basic level training and consultancies could be resumed. With the technical support of Sebrae Minas, new consultants were hired and new companies were served from January to March that year.

en Boston, fue una buena experiencia en la última rueda de conferencias y atención del Programa.

En 2011, por ejemplo, las acciones del Programa Remesas ocurrieron durante la Semana del Trabajador Brasileño, evento liderado por el Ministerio de las Relaciones Exteriores (por intermedio del Itamaraty) y por el Ministerio del Trabajo. La unión de las acciones de Remesas con las del consulado brasileño proporcionó quórum más grande t también mejores soluciones para las más diferentes necesidades de los participantes.

Superando dificultades

Imposibilidades jurídicas de Sebrae Minas para algunas contrataciones llevaron la institución a encontrar alternativas para atender a la demanda de capacitación empresarial –objeto del Componente III del Programa Remesas.

En la época, la estructura de la organización de consultores internos de Sebrae Minas era insuficiente para realizar toda la programación de cursos y consultorías. Por otra parte, tampoco era posible contratar consultores externos para que ejecutasen las llamadas “metodologías cerradas”, aquellas desarrolladas y aplicadas por Sebrae, como los cursos básicos de gestión.

Resolviendo el problema, Sebrae Nacional entró en escena y se responsabilizó por la contratación del los consultores en el período de 2009 a 2011. Sin embargo, en el inicio de 2012, Sebrae Minas se encontró con una dificultad antigua, la imposibilidad del Sebrae Nacional mantener las contrataciones.

La solución llegó nuevamente desde el ámbito de la institución. Con el acompañamiento próximo del Programa Remesas en la región de Governador Valadares, el analista de Sebrae Minas y gestor local de la iniciativa, Alex Amaro Pena, identificó nuevas demandas de capacitación del público objeto con el cual venía trabajando. Del portafolio de la institución se seleccionaron los productos y servicios de más complejidad –o sea, que no hacían parte de las metodologías cerradas– que atenderían a los emprendedores que habían pasado por los cursos básicos. Eso contribuyó para elevar el nivel de conocimiento, comparado a los cursos anteriores.

Con la nueva programación de cursos con intensidad más alta de gestión, los emprendedores que ya habían participado en las capacitaciones básicas tuvieron la oportunidad de profundizar el conocimiento sobre ese tema.

En enero de 2014, Caixa asumió las contrataciones de consultores para retomar las capacitaciones de nivel básico y las acciones de consultoría. Con el soporte técnico de Sebrae Minas, se contrataron nuevos consultores y nuevas empresas, atendidas de enero a marzo de aquel año.

Conhecimento on-line

A capacitação dos emigrantes brasileiros em Boston e região foi realizada por funcionários da Caixa e do Sebrae Minas, por meio de palestras e atendimentos individuais sobre, principalmente, planejamento e finanças, itens destacados pelos próprios participantes como prioritários.

Além disso, o público-alvo nos Estados Unidos aderiu aos cursos a distância, divulgados em ações presenciais e disponibilizados na plataforma do Sebrae Nacional. A iniciativa registrou, na época, cerca de 43 mil participantes, incluindo as adesões fora de Boston e região vizinha. Mesmo que o montante de inscritos não possa ser atribuído apenas ao Remessas, acredita-se que a sensibilização pelas ações do Programa contribuíram para esse número.

Metodologias adaptadas

Com expertise de mais de 40 anos na capacitação dos pequenos negócios, é natural que o Sebrae Minas tenha um portfólio extenso de serviços, incluindo metodologias consolidadas. Entretanto, a especificidade do Programa Remessas estimulou a instituição a adaptar metodologias para melhor atender às necessidades do público-alvo. Essa foi uma atitude especial e exigiu da instituição flexibilidade e bastante compreensão do projeto e da temática “migração”.

Os cursos sobre Finanças receberam uma nova roupagem. Além do conteúdo sobre serviços financeiros, foi incluída a orientação sobre como as empresas devem se preparar para acessar crédito, quando necessário. Os cursos sobre Plano de Negócios também passaram pelo mesmo processo. Já para o curso sobre o tema empreendedorismo, que apresentava carga horária extensa na aplicação (24 horas), foi condensado em 15 horas, distribuídas durante a semana.

A exemplo dos cursos, as consultorias também foram adaptadas e geraram aprendizado à instituição. Em vez de consultorias fechadas em áreas específicas, os consultores abrangiam as diferentes necessidades das empresas, focando, é claro, na área de maior demanda após a visita de diagnóstico que era feita ao cliente. Dada a interconexão das diversas áreas de gestão da empresa, compreendeu-se que a flexibilidade das consultorias gerariam resultados mais proveitosos. Além disso, as consultorias forneciam um olhar cuidadoso para a questão do crédito, que, para algumas empresas, era uma oportunidade e, para outras, um problema.

Online knowledge

The training of Brazilian emigrants in Boston and region was performed by Caixa and Sebrae Minas employees. This happened by means of lectures and individual appointments which mainly addressed planning and finances, which were items mentioned by participants as priorities.

In addition, the target audience in the United States adhered to distance learning courses, which were circulated during in loco actions and made available through the National Sebrae platform. At the time, the initiative recorded about 43 thousand participants, including adhesions outside Boston and vicinity. Even though the number of enrollments cannot be attributed to the Remittance alone, we believe the actions of the Program raised awareness which contributed to these figures.

Adapted methodologies

With over 40 years' expertise in training aimed at small businesses, it is only natural that Sebrae Minas has an extensive service portfolio, including consolidated methodologies. However, the specificity of Remittance Program encouraged the institution to adapt methodologies to better meet the needs of its target audience. This was a special attitude and demanded the institution had flexibility and enough understanding of the project as well as of the "migration" theme.

Courses on Finances were adapted to suit the public. Besides the content on financial services, Sebrae included guidance on how companies should prepare to access credit, when needed. Business Plan courses also went through the same adaptation process. The entrepreneurship course, which used to be taught in 24 hours, was shortened to 15 hours distributed throughout the week.

As it happened with the courses, the consulting services provided were also adapted, resulting in knowledge acquisition by the institution. Instead of closed consultancy in specific areas, consultants addressed several needs of the company, obviously focusing on the priority area diagnosed during an initial visit made to the client. Given the interconnection of several areas of business management, we understood that consultancy flexibility would lead to more useful results. In addition, consultancies provided a careful perspective on the issue of credit, which, for some companies, was an opportunity and for others, a problem.

Conocimiento online

La capacitación de los emigrantes brasileños en Boston y región fue realizada por funcionarios de Caixa y de Sebrae Minas, por medio de conferencias y atenciones individuales principalmente sobre planificación y finanzas, puntos destacados por los propios participantes como siendo prioritarios.

Además, el público objeto en Estados Unidos adhirió a los cursos a distancia, divulgados en acciones presenciales y colocados a disposición en la plataforma de Sebrae Nacional. La iniciativa registró, en la época, cerca de 43 mil participantes, incluyendo las adhesiones fuera de Boston y región vecina. Aunque la cantidad de inscriptos no pueda ser atribuido apenas a Remesas, se cree que la sensibilización por las acciones del Programa contribuyó para esa cantidad.

Metodologías adaptadas

Con experiencia de más de 40 años en la capacitación de los pequeños negocios, es natural que Sebrae Minas tenga un portafolio extenso de servicios, incluyendo metodologías consolidadas. Sin embargo, la especificidad del Programa Remesas incentivó la institución a adaptar metodologías para atender mejor a las necesidades del público objeto. Esa fue una actitud especial y exigió de la institución flexibilidad y bastante comprensión del proyecto y de la temática "migración".

Los cursos sobre Finanzas recibieron nuevo ropaje. Además del contenido sobre servicios financieros, se incluyó la orientación sobre cómo las empresas deben prepararse para tener acceso al crédito, cuando necesario. Los cursos sobre el Plan de Negocios también pasaron por el mismo proceso. Ya para el curso sobre el tema actitud emprendedora, que presentaba carga horaria extensa en la aplicación (24 horas), fue condensado en 15 horas, distribuidas durante la semana.

A ejemplo de los cursos, las consultorías también fueron adaptadas y generan aprendizaje para las instituciones. En vez de consultorías cerradas en áreas específicas, los consultores abarcaban las diferentes necesidades de las empresas, enfocando, claro, en el área de mayor demanda después de la visita de diagnóstico que se le hace al cliente. Dada la interconexión de las diferentes áreas de gestión de la empresa, se comprendió que la flexibilidad de las consultorías generaría resultados más positivos. Además, las consultorías suministraban una mirada cuidadosa para el tema del crédito, que para algunas empresas era una oportunidad y, para otras, un problema.

Abordagem inovadora

Com o Remessas, pela primeira vez o Sebrae Minas adotou em suas ações uma abordagem específica sobre educação financeira, associada à gestão financeira. Foi inovador para a instituição trabalhar com o tema das finanças pessoais, estimulando o empresário a atentar-se para a mistura nociva entre as contas familiares e pessoais e do negócio. Até então, o tema “finanças pessoais” não era tratado diretamente com o empresário como uma variável importante para o sucesso ou insucesso dos pequenos negócios no conjunto de cursos do Sebrae.

Com o viés da psicologia econômica, os consultores do Programa Remessas foram orientados a abordar o assunto com ênfase, pois ficou evidente a grande influência que o controle e a independência das finanças familiares têm sobre os negócios projetados pelos emigrantes, assim como acontece com a maioria dos pequenos negócios.

Como estrangeiros

As finanças são apenas um dos diversos pontos que demandam atenção e apoio aos emigrantes brasileiros. Isso porque, além do fator econômico, a questão social e psicológica que envolve tanto a emigração quanto o retorno do emigrante é algo visivelmente importante para a estabilidade daqueles que decidem se arriscar em outro país.

A experiência do Programa Remessas demonstrou que é comum aos “empreendedores emigrantes” o sentimento de estrangeiro, não só quando ele está no exterior, mas também quando retorna ao Brasil. Reflexo desse sentimento foi a baixa adesão ao Remessas em algumas etapas do projeto. Apesar de valorizarem a oportunidade e entenderem que ela era um direito independentemente de como haviam se estabelecido nos Estados Unidos, eles temiam ser vistos como clandestinos e ser prejudicados.

Planejamento prioritário

Um dos pressupostos do Programa Remessas foi o de que os negócios, no Brasil, de propriedade ou participação dos emigrantes, eram capitalizados. Mas isso não se confirmou em muitos casos.

Nos primeiros meses das ações desenvolvidas pelo Sebrae Minas, constatou-se que grande parte dos empreendimentos, em Governador Valadares e região, passava por dificuldades financeiras. Com isso, contemplar os dois temas – finanças e planejamento – foi obrigatório para as consultorias, mesmo

Innovative approach

With the Remittance, for the first time Sebrae Minas adopted in its actions a specific approach to financial education coupled with financial management. It was innovative for the institution to work with personal finances, stimulating entrepreneurs to pay careful attention to the harmful mix between family/personal and business accounts. Until then, Sebrae courses did not directly address the theme of “personal finances” with entrepreneurs as an important variable in the success or failure of small businesses.

Considering the economic psychology approach, consultants of the Remittance Program were told to emphatically approach the matter. This guideline was provided to consultants once the great influence of family finances control and independence had on emigrant businesses became clear, as it also happens with most small businesses.

Foreigners

Finance is only one of several points that required attention and support to Brazilian emigrants. This is so because in addition to the economic aspect, social and psychological aspects related to emigration and emigrant return are clearly important for the stability of those who decide to risk life in another country.

The experience of the Remittance Program showed that it is common for “emigrant entrepreneurs” to feel as if they were foreigners not only when they are abroad, but also when they return to Brazil. The low adherence to the Remittance in some phases was a reflection of this feeling. Even though they appreciated the opportunity and understood they were entitled to it regardless of how they had established themselves in the States, they feared to be perceived as illegal outsiders and be harmed by that.

Priority Planning

One of the assumptions of the Remittance Program was that, in Brazil, businesses owned by emigrants or with emigrant participation were capitalized. However, in many cases this was not confirmed.

In the first months of the actions developed by Sebrae Minas, it was possible to notice that a great deal of businesses in Governador Valadares and region were going through financial hardships. Thus, it was mandatory to address finance and planning

Abordaje innovador

Con Remesas, por primera vez, Sebrae Minas adoptó en sus acciones un abordaje específico sobre educación financiera, asociada a la gestión financiera. Fue innovador para la institución trabajar con el tema de las finanzas personales, incentivando al empresario a considerar la mezcla nociva entre las cuentas familiares y personales y del negocio. Hasta entonces, no se trataba directamente el tema “finanzas personales” con el empresario, como una variable importante para el éxito o fracaso de los pequeños negocios en el conjunto de cursos de Sebrae.

Dentro de una perspectiva de la psicología económica, los consultores del Programa Remesas fueron orientados a abordar el tema con énfasis, pues era evidente la gran influencia que el control y la independencia de las finanzas familiares tiene sobre los negocios proyectados por los emigrantes, así como ocurre con la mayoría de los pequeños negocios.

Como extranjeros

Las finanzas son apenas uno de los varios puntos que demandan atención y apoyo a los emigrantes brasileños. Eso porque, además del factor económico, la cuestión social y psicológica que involucra tanto la emigración como el regreso del emigrante, es visiblemente algo importante para la estabilidad de aquellos que deciden arriesgar su suerte en otro país.

La experiencia del Programa Remesas demostró a los “emprendedores emigrantes” el sentimiento de extranjero, no apenas cuando está en el exterior, pero también cuando regresa a Brasil. Reflejo de ese sentimiento fue la baja adhesión al Remesas en algunas etapas del proyecto. A pesar de valorar la oportunidad, y de entender que esa era un derecho independiente de cómo se habían establecido en Estados Unidos, ellos temían ser reconocidos como clandestinos y ser perjudicados.

Planificación prioritaria

Uno de los presupuestos del Programa Remesas fue que los negocios, en Brasil, de propiedad o con la participación de los emigrantes, eran capitalizados. Pero en muchos casos eso no se confirmó.

En los primeros meses de las acciones desarrolladas por Sebrae Minas, se constató que gran parte de los emprendimientos, en Governador Valadares y región, pasaba por dificultades financieras. Así, contemplar los dos temas –finanzas y planificación– fue obligatorio para las consultorías, aun con la flexibilidad

com a flexibilidade adotada, já que a inadequação de um ou do outro item poderia resultar em frustração para o negócio.

Atrelada àqueles dois temas, a abordagem das finanças pessoais foi inserida nas ações de capacitação, com o objetivo de auxiliar os empreendedores na separação dos caixas: empresa e família.

Estímulo às entidades

A complexidade das demandas do cliente do Sebrae Minas exige ações estruturadas. Por isso, o Remessas existiu em várias cidades aliado a outras ações da própria instituição, o que fortaleceu a governança local, ou seja, as entidades representativas que atuam em prol do desenvolvimento dos negócios e do município.

Além do tema específico tratado na capacitação, os instrutores instigaram a construção de parcerias, tendo em vista a melhoria da rede de relacionamento e atuação das empresas.

Em algumas cidades, o trabalho motivou a criação e o fortalecimento de entidades de classe, como o caso da Câmara de Dirigentes Lojistas (CDL) de Tarumirim.

Abrindo o leque

Ampliar as parcerias, se aproximando de instituições que, à primeira vista, não são sinérgicas com a missão do Sebrae Minas foi um outro aprendizado do Programa Remessas. Ações conjuntas foram realizadas com o Itamaraty, FIIAPP, OIM, Boston City Hall e outras entidades. A aproximação demonstrou a importância de estarmos (profissionais e entidades) sempre abertos a um mundo novo e diferente ao que estamos habituados, buscando novas possibilidades e soluções.

A parceira com o Itamaraty proporcionou ao Sebrae Minas a oportunidade de ampliar o conhecimento sobre o público-alvo, além de divulgar o Programa e a entidade aos mineiros em diversos cantos do mundo.

As ações com a OIM e FIIAPP reforçaram o entendimento sobre a necessidade de trabalhar concomitantemente, nas capacitações, itens relativos às finanças do empreendimento e às do empreendedor. A parceria com essas entidades salientou a importância de considerar os diferentes impactos do fenômeno da emigração e das remessas no desenvolvimento das regiões.

Ir além, sempre. Essa é a síntese das lições proporcionadas pela parceria com City Hall Boston, por meio da Diretoria de Pesquisas do Boston Redevelopment Authority.

in the consultancy services. This had to be done even with the flexibilization adopted, as inadequacy of one or the other item could lead to frustration for the business.

Tied to both these themes, the personal finance approach was included in the training actions, so as to help entrepreneurs to separate family and business cash revenues.

Encouraging entities

The complexity of Sebrae Minas's client demands required structured actions. Thus, the Remittance took place in several cities allied with other actions by Sebrae itself, which strengthened local governance, that is, it strengthened representative entities working towards business and city development.

In addition to the specific themed dealt with during training, instructors encouraged the establishment of partnerships aimed at improving networking and company performance.

In some cities, the program motivated the creation and strengthening of class entities, such as the Chamber of Commerce in the town of Tarumirim.

Opening the range

Expanding partnerships and coming closer to institutions which, at first glance, are not synergistic with the mission of Sebrae Minas was another lesson learned during the Remittances Program. Joint actions were conducted with the Foreign Ministry (Itamaraty), FIIAPP, IOM, Boston City Hall and other entities. This proximity showed how important it is for us (professionals and entities) to always be open to a new world, different from the one we are used to, seeking new possibilities and solutions.

The partnership with Itamaraty allowed Sebrae Minas the opportunity to learn more about the target audience, in addition to spreading word about the Program and the entity to Minas-born citizens in several parts of the globe.

Action with the IOM and FIIAPP reinforced the understanding regarding the need to work business and personal finances during training courses. The partnership with these organizations stressed the importance of considering the different impacts of the phenomenon of emigration and remittances in regional development.

Going further, always. This sums up the lessons promoted by the partnership with the Boston City Hall, through the Directory of Research of the Boston Redevelopment Authority.

adoptada, una vez que la no adecuación de uno u otro ítem puede resultar en frustración para el negocio.

Junto a esos dos temas, el abordaje de las finanzas personales fue inserida en las acciones de capacitación, con el objetivo de auxiliar los emprendedores en la separación de los cajas: empresa y familia.

Incentivo a las organizaciones

La complejidad de las demandas del cliente de Sebrae Minas exige acciones estructuradas. Por eso, Remesas existió en varias ciudades aliado a otras acciones de la propia institución, lo que fortaleció la gobernanza local, o sea, las organizaciones representativas que actúan en favor del desarrollo de los negocios y del municipio.

Además del tema específico tratado en la capacitación, los instructores incentivaron a la elaboración de alianzas, buscando la mejora de la cadena de relaciones y actuación de las empresas.

En algunas ciudades, el trabajo motivó la creación y el fortalecimiento de organizaciones de clase, como el caso de la CDL -Câmara de Dirigentes Lojistas (asociación de representación de propietarios de comercios)-, de Taumirim.

Ampliando el abanico

Ampliar las alianzas, aproximándose a las organizaciones que, a primera vista, no son sinérgicas con la misión de Sebrae Minas fue otro aprendizaje del Programa Remesas. Se realizaron acciones conjuntas con o Itamaraty, FIIAPP, OIM, City Hall Boston y otras organizaciones. Esa aproximación demostró la importancia de estar todos (profesionales y organizaciones) siempre abiertos a un mundo nuevo y diferente al que estamos habituados, buscando nuevas posibilidades y soluciones.

La alianza con el Itamaraty le proporcionó a Sebrae Minas la oportunidad de ampliar el conocimiento sobre el público objeto, además de divulgar el Programa y la institución a la población de Minas en varias partes del mundo.

Las acciones con la OIM y FIIAPP refuerzan el entendimiento sobre la necesidad de trabajar concomitantemente, en las capacitaciones, ítems relativos a las finanzas del emprendimiento y las del emprendedor. La alianza con esas organizaciones destacó la importancia de considerar los diferentes impactos del fenómeno de la emigración y de las remesas en el desarrollo de las regiones.

Ir más allá, siempre. Esa es la síntesis de las lecciones proporcionadas por la alianza con City Hall Boston, a través de la Dirección de Estudios del Boston Redevelopment Authority.

Conclusão

Conclusion

Conclusión

Experiência transformadora

Desde a década de 1990, e com a contribuição de renomados pesquisadores ao redor do mundo, intensificou-se a discussão teórica e empírica sobre “capacidade absorviva”. O conceito pode ser compreendido, segundo Levinthal Cohen, como “a habilidade da empresa de reconhecer o valor de novas informações externas, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais”. Nesse sentido, é utilizado nas mais diversas áreas, inclusive na análise de fatores que influenciam o aprendizado e a transferência de conhecimento nas organizações, mesmo considerando que tal mensuração ainda é um caminho a ser desbravado.

Lançamos mão do conceito de capacidade absorviva para refletir sobre o aprendizado gerado pelo “Programa Remessas e Capacitação para Emigrantes Brasileiros e seus Beneficiários no Brasil”. Na fala de Luciano Schweizer, especialista do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), “o melhor aprendizado é aquele que não se percebe”. De certa forma, assim se deu a experiência do

Sebrae Minas no Remessas. A instituição foi aprendendo ao longo do processo, que exigiu o enfrentamento de desafios desde o seu início até a finalização das ações, muito pelo ineditismo da proposta. Ao término da experiência, absorver “o valor de novas informações”, como diz Cohen, é enfrentar a institucionalização do enorme aprendizado gerado com o Programa Remessas.

Foco e resultado

Preconizada junto aos empreendedores, a busca por conhecimento e capacitação move o Sebrae Minas. O Programa Remessas ampliou o olhar da instituição, primeiramente para temas de fronteira, já antes desenvolvidos, mas que, a partir de agora, poderão ser mais aprofundados. Trabalhar com emigrantes empreendedores e beneficiários de remessas em um projeto especial induziu à compreensão sobre especificidades e demandas desse



Life-changing experience

Since the 1990s and with the help of renowned researchers all throughout the world, the theoretical and empirical discussion on “absorptive capacity” has been intensified. According to Levinthal Cohen, the concept can be understood as “the firm’s ability to recognize value in new information, assimilate it and apply it to commercial ends”. Thus, the concept is used in the most diverse areas, including the analysis of factors that influence learning and knowledge transfer within organizations, even though such measurement still needs to be further developed.

We took the concept of absorptive capacity to reflect on the learning resulting from the “Remittance and Training Program for Brazilian Migrants and their Beneficiaries in Brazil”. According to Luciano Schweizer, a specialist with the Inter-American Development Bank (IDB), “the best learning is that which is not perceived”. Somehow, that was how the experience of Sebrae Minas in the Remittance came to pass. The institution learned along the process, which, mostly due to the originality of the proposal, required that challenges be faced from the beginning up to its closure. At the end of the experience, absorbing “the value of new information”, as Cohen says, means to face the institutionalization of the great lessons learned through the Remittance Program.



Sede do Sebrae Minas,
em Belo Horizonte (MG)

Headquarters of Sebrae
Minas in Belo Horizonte, MG

Sede del Sebrae Minas,
en Belo Horizonte (MG)

Experiencia transformadora

Desde la década de 1990, y con el aporte de reconocidos investigadores de diferentes partes del mundo, se intensificó la discusión teórica y empírica sobre la “capacidad absorptiva”. Ese concepto puede ser comprendido, según Levinthal e Cohen, como “la habilidad de la empresa de reconocer el valor de las nuevas informaciones externas, assimilarlas y aplicarlas para fines comerciales”. En tal sentido, se utiliza en las más diferentes áreas, incluso en el análisis de factores que influenciaron el aprendizaje y la transferencia de conocimiento en las organizaciones, aun considerando que esa medición todavía es un camino que debe ser descubierto.

Recurrimos al concepto de capacidad absorptiva para reflexionar sobre el aprendizaje generado por el “Programa Remesas y Capacitación para Emigrantes Brasileños y sus Beneficiarios en Brasil”. En las palabras de Luciano Schweizer, especialista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), “el mejor aprendizaje es aquel que no se nota”. De cierta forma, así se dio la experiencia de Sebrae Minas en Remesas. La institución fue aprendiendo a lo largo del proceso, lo que exigió enfrentar retos desde el inicio hasta el cierre de las acciones, en gran parte gracias a que la propuesta era inédita. Al finalizar la experiencia, absorber “el valor de nuevas informaciones”, como dice Cohen, es enfrentar la institucionalización del enorme aprendizaje generado con el Programa Remesas.

Enfoque y resultado

Promovida junto a los emprendedores, la búsqueda por el conocimiento y por la capacitación es lo que mueve el Sebrae Minas. El Programa Remesas amplió la mirada de la institución, en primer lugar sobre temas de frontera –desarrollados anteriormente– pero que ya, a partir de ahora, podrán ser más profundizados. Trabajar con emigrantes emprendedores y beneficiarios de remesas en un proyecto especial indujo a la comprensión sobre especificidades y demandas de ese público y, con ello, Sebrae Minas identificó y presentó soluciones más adecuadas a la iniciativa.

El enfoque en el público del Programa Remesas demostró que la atención y las orientaciones de la institución generan mejores resultados para el cliente cuando se conoce su historia, el motivo que lo llevó a emprender y las dificultades que enfrentan. La realización de un estudio sobre el perfil del público y de dos otros estudios que –en momentos diferentes–



Sebrae Minas: focado na capacitação de empreendedores, de diferentes maneiras

Sebrae Minas: focused on training entrepreneurs in different ways

Sebrae Minas: enfocado en la capacitación de emprendedores, de diferentes maneras

público e, com isso, o Sebrae Minas identificou e apresentou soluções mais adequadas à iniciativa.

O foco no público do Programa Remessas mostrou que os atendimentos e as orientações da instituição geram maior resultado ao cliente quando se conhece a história dele, o motivo que o levou a empreender e as dificuldades enfrentadas. Um levantamento sobre o perfil do público e de duas outras pesquisas que, em momentos distintos, atestaram a aplicabilidade do conhecimento obtido pelos participantes a partir das ações implementadas, propiciaram, por exemplo, a correção de rumos, para maior interação do Programa ao seu público-alvo.

O contato e a parceria com instituições de diversas naturezas e nacionalidades também redimensionaram a atuação do Sebrae Minas no Remessas. No âmbito de sua própria missão, a instituição promoveu a flexibilização de metodologias de cursos e, sobretudo, das consultorias, além de adaptações de conteúdo de outros produtos e serviços.

Métodos revistos

O curso “Aprender a Empreender”, por exemplo, com 24 horas de carga horária, teve sua aplicação reorganizada em 15 horas. A oficina “Como Elaborar um Plano de Acesso ao Crédito” e os cursos da área financeira incorporaram um questionário que mapeava o comportamento da empresa relacionado a crédito e serviços financeiros.

As consultorias, responsáveis pela maior parte dos resultados positivos das duas pesquisas que verificaram a aplicabilidade dos ensinamentos e a satisfação dos



Focus and result

Praised among entrepreneurs, Sebrae Minas is moved by the search for knowledge and qualification. The Remittance Program improved the institution's perception, first towards border issues previously developed which, from now on, can be dealt with more comprehensively. Working with entrepreneur emigrants and beneficiaries of remittances in a special project led to the understanding of specificities and demands of this audience and, thus, Sebrae Minas identified and presented more adequate solutions to the initiative.

The focus on the Remittance Program's audience showed that the services and guidelines provided by the institution generate better results to clients when their stories are known, when the reason which led them to venture and the difficulties they face are clear. The study on the audience's profile, together with two other studies conducted at different times, showed the applicability of the knowledge obtained by participants in regard to the actions implemented, and, for instance, allowed for the correction of the course of the program, so that the Program and its target audience would have better interaction.

Contact and partnerships with institutions in diverse segments and of different nationalities also reshaped Sebrae Minas's performance in the Remittance as, considering the scope of its own mission, the institution allowed for the flexibilization of course methodologies and, above all, that of consulting services provided, in addition to adaptations regarding the content of other products and services.

Revised methods

The "Learning to Venture" course, for example, was originally taught in 24 hours and was reorganized to fit in 15 hours. The "How to Prepare a Credit Access Plan" workshop and the courses in finances included a questionnaire used to map out the businesses' behavior in regard to credit and financial services.

Responsible for most of the positive results in both studies made to verify the applicability of the knowledge acquired and participants' satisfaction, the consulting services received a new outline. Considering the profile of the businesses served, a script was prepared and used by consultants to provide a minimum standardization in consultancy appointments. The script included several management areas, so that the emphasis would be placed in the entrepreneur's most important needs.

certificaron la posibilidad de aplicación del conocimiento obtenido por los participantes a partir de las acciones implantadas, proporcionó, por ejemplo, la corrección de dirección, para mayor interacción del Programa a su público objetivo.

El contacto y la alianza con instituciones de diferentes naturalezas y nacionalidades también redimensionó la actuación de Sebrae Minas en Remesas, pues, en el ámbito de su propia misión, la institución promovió la flexibilización de metodologías de cursos y, principalmente, de las consultorías, además de adaptaciones de contenido de otros productos y servicios.

Métodos revistos

El curso "Aprender a Emprender", por ejemplo, con 24 horas de carga horaria, tuvo su aplicación reorganizada en 15 horas. El taller "Cómo Elaborar un Plan de Acceso al Crédito" y los cursos del área financiera incorporaron un cuestionario que trazaba un mapeo del comportamiento de la empresa relacionado al crédito y a servicios financieros.

Las consultorías, responsables por la mayor parte de los resultados positivos de los dos estudios que comprobaron la aplicabilidad de las enseñanzas y la satisfacción de los participantes, recibieron nuevos contornos. Considerando el perfil de las empresas atendidas, se desarrolló un guión, con estandarización mínima de las atenciones, para su utilización por parte de los consultores. Ese guión abarcó el conocimiento de las diferentes áreas de gestión, buscando el direccionamiento de los trabajos a la mayor necesidad del emprendedor.

Mezcla peligrosa

Sebrae Minas cuenta con extenso portafolio de productos y servicios destinado al empresariado, incluyendo en sus cursos orientación sobre servicios financieros, finanzas, mercado y otros. Pero es seguro que Remesas le acercó a la institución una perspectiva nueva con relación al tema educación financiera, central en el trabajo junto al público del Programa.

La expresión "empresario rico, empresa pobre" revela una situación no muy fuera de lo común entre los pequeños negocios, fruto de una dinámica insostenible en el mundo de los negocios: retiradas incompatibles con el caja de la empresa para que el empresario las utilice en los gastos y necesidades del presupuesto familiar. Eso se da también en grandes empresas, claro, pero la ausencia de mecanismos de controles financieros es, seguramente, mayor entre los emprendimientos de pequeño porte y afecta de lleno

participantes, receberam novos contornos. Considerando o perfil das empresas atendidas, foi desenvolvido um roteiro, com padronização mínima dos atendimentos, para a utilização pelos consultores. Tal roteiro englobou o conhecimento das diferentes áreas da gestão, visando ao direcionamento dos trabalhos à área de maior necessidade do empreendedor.

Mistura perigosa

O Sebrae Minas possui um extenso portfólio de produtos e serviços destinado ao empresariado, incluindo em seus cursos orientação sobre serviços financeiros, finanças, mercado e outros. Mas é certo que o Remessas levou à instituição uma nova perspectiva em relação ao tema educação financeira, central no trabalho junto ao público do Programa.

A expressão “empresário rico, empresa pobre” revela uma situação não incomum entre os pequenos empreendimentos, fruto de uma dinâmica insustentável no mundo dos negócios: retiradas incompatíveis com o caixa da empresa para o empresário suprir despesas e necessidades do orçamento familiar. Isso pode ocorrer também em grandes empresas, é claro, mas a ausência de mecanismos de controles financeiros é certamente maior entre os empreendimentos de micro e pequeno portes e atinge em cheio os novos empresários. Em médio e longo prazos, o endividamento, advindo dessa má administração dos recursos, torna o negócio inviável e a falência uma realidade próxima.

No decorrer do trabalho, pelo contato com imigrantes nos Estados Unidos e suas famílias no Brasil, consolidou-se a certeza de que o comportamento da família em relação ao uso das remessas significava também o sucesso ou insucesso da empresa criada com a poupança dos emigrantes. Até então, o empresariado atendido pelo Sebrae Minas recebia orientações sobre serviços financeiros, mas não havia, pela instituição, a abordagem das finanças pessoais do empresário ou do seu grupo familiar, como fator de grande influência no resultado dos negócios. A importância dessa questão ficou muito evidente no desenvolvimento do Remessas, quando os organizadores depararam-se com frequentes relatos que indicavam os prejuízos causados pela mistura entre as finanças doméstica e empresarial.

Fundamental

As capacitações sobre finanças e outras áreas de gestão são formatadas em níveis de complexidade baixa, média e alta. Nos cursos sobre gestão financeira, por exemplo, os empreendedores acessaram informações sobre como organizar as finanças da empresa e sobre os diversos serviços financeiros disponíveis pelo Sistema

Dangerous mix

Sebrae Minas relies on an extensive product and service portfolio aimed at the business sector, including in its courses guidelines regarding financial services, finances, market, among others. However, the Remittance certainly brought a new perspective to the institution when it comes to financial education, the core theme worked with the Program's audience.

The expression "rick businessman, poor business" reveals a situation which is not uncommon in small businesses, and which is a result of an unsustainable dynamic in the business world: withdrawals incompatible with the business's cash flow so that the entrepreneur can cover the expenses and needs of the family budget. This also happens in larger companies, of course, but the absence of financial control mechanisms is certainly more relevant among small ventures and strikes a blow at new entrepreneurs. In the medium and long terms, indebtedness resulting from the mismanagement of resources makes the business no longer viable and bankruptcy becomes a close reality.

Throughout the work, the contact with immigrants in the United States and their families in Brazil consolidated the certainty that the family's behavior in regard to the use of remittance resources also meant the success, or lack of success, of the business founded with emigrants' savings. So far, the business sector served by Sebrae Minas had received guidelines related to financial services, but the institution did not approach entrepreneurs' personal or family finances, which greatly influenced the results. The importance of this issue became very evident as the Remittance unfolded, when organizers were faced with frequent reports indicating losses resulting from the mix of business and domestic finances.

Essential

The training courses on finances and other managerial areas are formatted considering complexity levels that range from low, medium and high. In the courses on financial management, for instance, entrepreneurs accessed information on how to organize their business finances as well as on several financial services available through the National Financial System. Despite the guidelines provided by Sebrae Minas on the importance of separating family and business finances and on how to get prepared for productive credit and other bank services, entrepreneurs' domestic finances did not use to be objectively discussed.

The Remittance Program launched this perspective, understanding the relevance of this new experience in

a los nuevos empresarios. A mediano y largo plazo, el endeudamiento, producto de esa mala administración de los recursos, hace inviable el negocio, y la quiebra pasa a ser una realidad cercana.

Durante el desarrollo del trabajo, en el contacto con inmigrantes en Estados Unidos y sus familias en Brasil, se consolidó la seguridad que el comportamiento de la familia con relación al uso de las remesas también significaba el éxito o fracaso de la empresa fundada con los ahorros de los emigrantes. Hasta entonces, los empresarios atendidos por Sebrae Minas recibían orientaciones sobre servicios financieros, pero no había, por parte de la institución, un abordaje sobre las finanzas personales del empresario o de su grupo familiar, como factor de gran influencia en el resultado de los negocios. La importancia de ese tema quedó muy evidente durante el desarrollo de Remesas, cuando los organizadores se encontraron con frecuentes relatos que indicaban los perjuicios provocados por la mezcla entre las finanzas doméstica y empresarial.

Fundamental

Las capacitaciones sobre finanzas y otras áreas de gerencia son organizadas en niveles de complejidad baja, mediana y alta. En los cursos sobre gestión financiera, por ejemplo, los emprendedores accedieron a informaciones sobre cómo organizar las finanzas de la empresa y sobre los diferentes servicios financieros disponibles por el Sistema Financiero Nacional. A pesar de las orientaciones de Sebrae Minas sobre la importancia de la separación de los dos cajas del empresario (empresa y familia) y sobre cómo prepararse para acceder al crédito productivo y otros servicios bancarios, no se discutía objetivamente con el emprendedor sobre sus finanzas domésticas.

El Programa Remesas lanzó esa mirada, entendió la importancia de esa nueva experiencia para el éxito de los pequeños negocios. Pero sabemos que la línea que separa las contabilidades de la empresa y de la familia es, al mismo tiempo, suave y fuerte. Fuerte, porque es fundamental la clara separación de las finanzas. Suave, porque el empresario es una persona única. Las dos encuestas realizadas por Sebrae Minas, en períodos diferentes, comprobaron el comportamiento de los empresarios, señalando que más del 70% de las empresas atendidas por las consultorías en el Remesas no diferenciaban adecuadamente las finanzas del emprendimiento y las finanzas del grupo familiar.

Financeiro Nacional. Apesar das orientações do Sebrae Minas sobre a importância da separação dos dois caixas do empresário (empresa e família) e sobre como se preparar para o crédito produtivo e outros serviços bancários, não se discutia objetivamente com o empreendedor sobre suas finanças domésticas.

O Programa Remessas lançou esse olhar, entendeu a relevância dessa nova experiência para o sucesso dos pequenos negócios. Mas sabemos que a linha que separa as contabilidades da empresa e da família é, ao mesmo tempo, tênue e forte. Forte, porque é fundamental a separação clara das finanças. Tênué, porque o empresário é uma pessoa só. As duas pesquisas realizadas pelo Sebrae Minas, em períodos distintos, comprovaram o comportamento do empresariado, apontando que mais de 70% das empresas atendidas pelas consultorias no Remessas não faziam a distinção necessária entre as finanças do empreendimento e as finanças do grupo familiar.

No Programa Remessas, o Sebrae Minas adotou em suas ações uma abordagem em relação à educação financeira que não ousara até então, levando esse tema para os cursos, oficinas e consultorias disponibilizados para o público-alvo. Isso foi feito de forma simples e objetiva, por meio do acompanhamento e da capacitação do Sebrae Minas, que passou a orientar os consultores para o devido fim. O desafio agora é dar continuidade ao aprendizado, de forma estruturada e institucional.

Laços

Muito bom seria se os resultados nascessem de processos simples, diretos e sem percalços. Mas sabemos que desafios se impõem às grandes iniciativas e no Programa Remessas não foi diferente. Nesse sentido, um outro aprendizado foi a manutenção de laços fortes entre as instituições parceiras.

O sociólogo Mark Granovetter define laços fortes como os que são estabelecidos com interações frequentes, baseadas na confiança e na expectativa mútua de que os agentes envolvidos podem contar uns com os outros. Por outro lado, os laços fracos, apesar de não possuírem interações intensas, dispõem de informações diferentes, gerando oportunidades novas aos membros da rede.

Considerando a teoria de redes, amplamente pesquisada nos dias atuais, pode-se considerar que os laços fortes possibilitaram ao Sebrae Minas e à Caixa Econômica Federal estabelecer uma parceria que foi além dos contratos e convênios assinados. A confiança de que o outro cumpriria o combinado possibilitou à pequena equipe do Programa atingir os resultados esperados e superar os percalços internos muitas vezes encontrados.

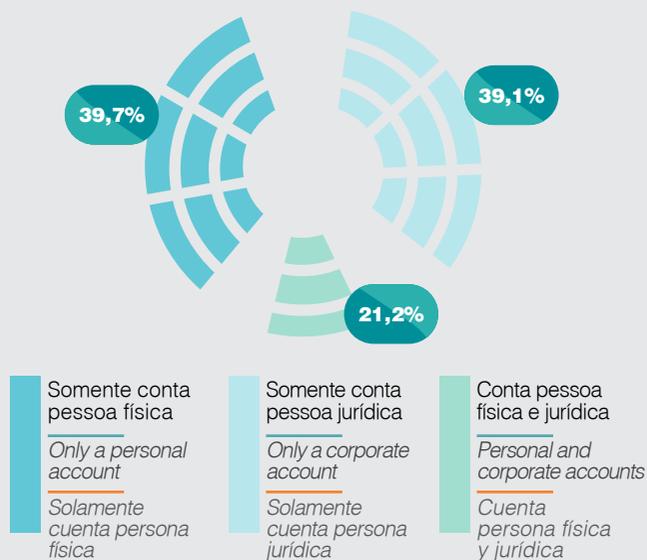
RELACIONAMENTO BANCÁRIO

BANKS RELATIONS RELACIÓN BANCARIA

Tipo de conta que o empresário possui para movimentação das finanças da empresa

Type of account entrepreneurs had Business financial transactions

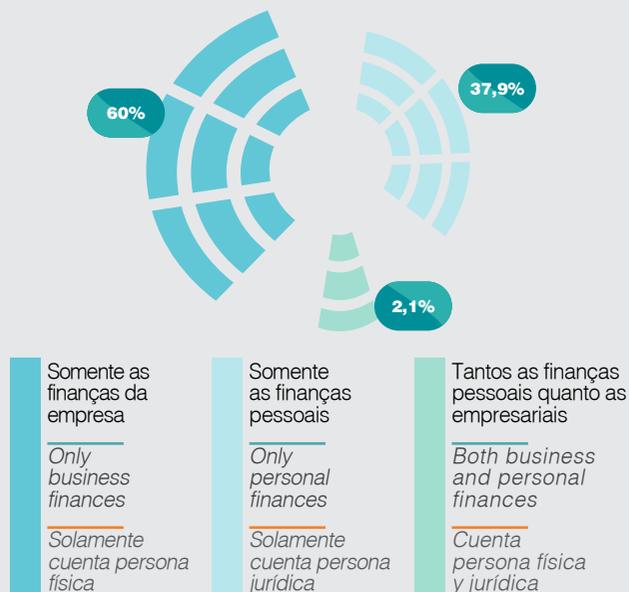
Tipo de cuenta X movimiento financiero



Tipo de movimentação realizada nas contas empresariais (pessoa jurídica)

Type of transactions made in the corporate accounts

Movimiento realizado en las cuentas persona jurídica



the success of small businesses. Yet, we know that the line that separates business and family accounting is both fine and strong. It is strong because a clear separation of finances is paramount, whereas it is fine because the entrepreneur is but a single person. The two studies carried out by Sebrae Minas at different times proved the behavior of the business sector, showing that over 70% of the businesses served by Remittance consultancies did not make the necessary distinction between family and business finances.

In the Remittance Program, Sebrae Minas adopted a financial education approach which had not been used before, taking this theme to all courses, workshops and consultancies made available for the target audience. This was made in a simple and objective way, through Sebrae Minas's monitoring and qualification, considering that the institution began to provide guidelines to consultants to that effect. The mission now is to continue the learning process in a structured and institutionalized manner.

Ties

It would be great if the outcomes resulted from simple, direct and smooth processes. However, we know that challenges are imposed on major initiatives and it was not different with the Remittance Program. In this sense, another lesson was the maintenance of strong ties between partner institutions.

Mark Cranovetter, American sociologist, defines the strong ties established with frequent interaction based on trust and mutual expectation that agents can rely on one another. On the other hand, weak ties, despite not having intense interactions, bring different information, generating new opportunities for network members.

Considering the network theory, broadly studied these days, one can consider that the strong ties allowed Caixa Econômica Federal and Sebrae Minas to establish a partnership beyond the contracts and agreements established. The confidence that the other partner would hold their end of the bargain allowed the small team mobilized for the Program to reach the expected results and overcome internal obstacles they often came across.

The joint construction of the Program, extreme small teams carrying out the actions, together with institutional constraints contributed to make Sebrae Minas and Caixa feel as if they were part of a single team and, supported by the Inter-American Development Bank (IDB), this strengthened the Program. The solutions found for complex hiring processes are a great example of the importance of partnerships in the project.

Considering this context, the support of the National Sebrae was of utmost importance. Given the fact that the

En el Programa Remesas, Sebrae Minas adoptó en sus acciones un abordaje con relación a la educación financiera que no había osado adoptar hasta entonces, llevando ese tema para todos los cursos, talleres y consultorías colocados a disposición para el público objetivo. Esa medida se llevó a cabo de forma simple y objetiva, por medio del seguimiento y capacitación de Sebrae Minas, que pasó a orientar a los consultores de forma correspondiente. La misión, ahora, es dar continuidad al aprendizaje, de forma estructurada e institucional.

Vínculos

Sería muy bueno si los resultados tuviesen origen en procesos simples, directos y sin dificultades. Pero sabemos que se imponen retos a las grandes iniciativas y en el Programa Remesas no fue diferente. En tal sentido, otro aprendizaje fue el mantenimiento de vínculos fuertes entre las instituciones aliadas.

El sociólogo Mark Granovetter define vínculos fuertes como aquellos establecidos con interacciones frecuentes, basadas en la confianza y en la expectativa recíproca de que los agentes involucrados pueden contar unos con los otros. Por otro lado, los vínculos débiles, a pesar de no contar con interacciones intensas, cuentan con informaciones diferentes, generando oportunidades nuevas para los miembros de la cadena.

Considerando la teoría de cadenas ampliamente investigada actualmente, se puede considerar que los vínculos fuertes permitieron que Caixa y Sebrae Minas estableciesen una alianza, más allá de los contratos y acuerdos firmados. La confianza en que el otro cumpliría con lo combinado, le permitió a aquel pequeño equipo del Programa, alcanzar los resultados esperados y superar las dificultades internas que surgieron muchas veces.

La elaboración conjunta del Programa, equipos extremadamente reducidos para la realización de las acciones, limitaciones institucionales, contribuyeron para que Sebrae Minas y Caixa se considerasen partes de un único equipo y, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo Económico (BID), fortaleciesen el Programa. Las soluciones encontradas para complejos procesos de contrataciones son un ejemplo muy bueno de la importancia de las alianzas en el proyecto.

En tal sentido, el apoyo de Sebrae Nacional fue indispensable. Ante una realidad interna insuficiente para atender a la demanda del Programa y de imposibilidades jurídicas de Sebrae Minas en contrataciones para cursos de metodología cerrada (la mayoría de los cursos de complejidad básica), las

A construção conjunta do Programa, equipes extremamente reduzidas para a realização das ações, restrições institucionais contribuíram para que Sebrae Minas e Caixa se considerassem partes de um único time e, com o apoio do Banco Interamericano de Desenvolvimento Econômico (BID), fortalecessem o Remessas. As soluções encontradas para complexos processos de contratações exemplificam muito bem a importância das parcerias no projeto.

Nesse contexto, o apoio do Sebrae Nacional foi indispensável. Diante de um quadro interno insuficiente para atender à demanda do Programa e de impossibilidades jurídicas do Sebrae Minas em contratar para cursos de metodologia fechada (a maior parte dos cursos de complexidade básica), as duas instituições se uniram. Além de ter participado das primeiras articulações com BID e Caixa, o Sebrae Nacional responsabilizou-se pela contratação dos consultores entre os anos de 2009 e 2011. Essa contribuição garantiu a realização das capacitações e consultorias empresariais durante aquele período. Em 2014, último ano do programa, foi a vez da Caixa ajudar a resolver mais um dos problemas impostos ao Programa e possibilitar o retorno dos cursos básicos de gestão e das consultorias em muitos municípios beneficiados pelo Remessas.

Mobilizar e divulgar

Mesmo com a oferta de cursos básicos e outros mais complexos, de consultorias *in loco*, dentre as demais ações do Sebrae no Programa, a mobilização dos participantes não foi tarefa fácil. Esta é uma dificuldade reconhecida por outros organismos que trabalham com emigrantes brasileiros, como o Ministério das Relações Exteriores. A diretora do Departamento Consular e de Brasileiros no Exterior, Maria Luíza Lopes da Silva, atesta: “Os brasileiros geralmente trabalham muito e a disponibilidade de tempo e de recursos é muito mais limitada do que a gente imagina. É muito difícil levar um brasileiro a um seminário no domingo. Ele tem que ser convencido, ter certeza que vale a pena deixar o dia de descanso para ir a um curso”.

Se é difícil contar com o brasileiro empreendedor no fim de semana para se capacitar, mais ainda é convencê-lo a conciliar os negócios com cursos ou consultorias que o ajudarão na missão. O motivo alegado é recorrente: falta de tempo, apesar da necessidade. O Remessas viveu de perto as dificuldades da mobilização de seu público e, para vencê-las, novamente a palavra de ordem foi parceria. Dessa vez, integraram o rol de parceiros o Sicoob Crediriodoce e o Sicoob AC Credi (cooperativas de crédito) e também entidades de classe dos municípios, como associações comerciais e câmaras de dirigentes lojistas.

internal personnel was not enough to meet the Program's demands as well as Sebrae Minas's legal impediments regarding the hiring of professionals to teach close methodology courses (most low complexity courses), the two institutions joined forces. In addition to having taken part in the early developments with the IDB and Caixa, the National Sebrae became responsible to hire consultants between the years of 2009 and 2011. This contribution ensured that training and consultancies could be carried out during that period. In 2014, last year of the Program, it was Caixa's turn to help solve one more problem faced by the Program, allowing the return of basic management courses and consultancies to many municipalities benefited by the Remittance.

Mobilization and circulation

Even with the offer of basic and complex courses, in loco consultancies, among other actions provided by Sebrae for the Program, it was not easy to mobilize participants. This difficulty is known to other agencies working with Brazilian emigrants, such as the Ministry of Foreign Affairs. Maria Luiza Lopes da Silva, director of the Department for Consular Affairs and Expatriate Brazilians, says: "Brazilians generally work hard and their time and resource availability is much more limited than we can imagine. It is hard to draw a Brazilian to a seminar on a Sunday. They must be convinced, and have to be sure that attending a course on their day-off is worthwhile".

If it is hard to count on Brazilian entrepreneurs to give up their weekend to get some training, it is even more difficult to convince them to juggle business with courses and consultancies which will help them in this mission. The alleged reason is recurrent: lack of time, despite the need. The Remittance saw these difficulties related to audience mobilization from a close range, and, in order to overcome them, once again, partnership was paramount. This time, the partners chosen were Sicoob Crediriodoce and Sicoob AC Credi, credit cooperatives, class entities in the municipalities, such as trade associations and chambers of commerce.

Other alliances, as important as the ones mentioned above, were built throughout the course of the work. Itamaraty – the Ministry of Foreign Relations in Brazil – was a regular partner and made it possible for the lessons and experiences from the Remittance to be circulated to Brazilian emigrants in other countries such as Switzerland and Portugal, for instance. The institution invited Sebrae Minas to give lectures on planning, entrepreneurship and personal finances to Brazilian emigrants in those countries. These lectures

dos instituciones se unieron. Además de haber participado en las primeras conversaciones junto al BID y Caixa, Sebrae Nacional se hizo responsable por la contratación de los consultores entre los años 2009 a 2011. Esa participación aseguró la realización de las capacitaciones y consultorías empresariales durante aquel período. En 2014, el último año del programa, Caixa colaboró en la resolución de otro problema impuesto al Programa y permitió el retorno de los cursos básicos de gerencia y de las consultorías en muchos municipios beneficiados por Remesas.

Movilizar y promocionar

Aun con la oferta de cursos básicos y más complejos, de consultorías in loco, entre las demás acciones de Sebrae en el Programa, la movilización de los participantes no fue una tarea fácil. Esa es una dificultad reconocida por otros órganos que trabajan con emigrantes brasileños, como el Ministerio de Relaciones Exteriores. La Directora del Departamento Consular y de Brasileños en el Exterior, Maria Luiza Lopes da Silva, afirma: "Los brasileños, por lo general, trabajan mucho y la disponibilidad de tiempo y de recursos es mucha más limitada que lo que se imagina. Es muy difícil llevar un brasileño a un seminario un domingo. Él tiene que ser convencido, estar seguro que vale la pena abandonar el día de descanso para ir a un curso".

Si es difícil contar con el brasileño emprendedor en el fin de semana para capacitarse, pero, además, vencerlo a conciliar los negocios con cursos o consultorías que lo ayudarán en la misión. El argumento es recurrente: falta de tiempo, a pesar de la necesidad. Remesas vivió de cerca las dificultades de la movilización de su público y, para vencerlas, nuevamente la palabra de orden fue alianza. Ahora, integraron la lista de aliados Sicoob Crediriodoce y Sicoob AC Credi, cooperativas de crédito, además de organizaciones de clase de los municipios, como asociaciones comerciales y entidades de propietarios de comercios.

A lo largo del trabajo se construyeron otras alianzas tan necesarias como las referidas. El Itamaraty fue un aliado de todo momento y permitió que los aprendizajes y las experiencias originadas en Remesas fuesen promocionados y esparcidos a los emigrantes brasileños en otros países, como Suiza y Portugal, por ejemplo. Por invitación de la institución, Sebrae Minas realizó conferencias sobre planificación, actitud emprendedora y finanzas personales para emigrantes brasileños en aquellos países, durante la Semana del Trabajador Brasileño, evento organizado por el Ministerio del Trabajo, en

Outras alianças tão necessárias quanto as citadas foram construídas ao longo do trabalho. O Itamaraty foi um parceiro de toda hora e permitiu que os aprendizados e as experiências advindas do Remessas fossem divulgados e disseminados a emigrantes brasileiros em outros países, como Suíça e Portugal, por exemplo. A convite da instituição, o Sebrae Minas realizou palestras sobre planejamento, empreendedorismo e finanças pessoais para emigrantes brasileiros naqueles países, durante a Semana do Trabalhador Brasileiro, evento organizado pelo Ministério do Trabalho, em parceria com o Ministério das Relações Exteriores. Ao participar dos eventos, pretendeu-se ir além da divulgação de resultados do Programa Remessas. Buscou-se levar informação para os mineiros que, mesmo estando em terras estrangeiras, planejavam empreender quando do retorno ao Brasil.

A Fundação Internacional para Ibero-América e Políticas Públicas (FIIAPP) integra, igualmente, a história do Remessas. A entidade garantiu a extensão da parceria ao Sebrae de Goiás e, assim, a outros emigrantes brasileiros mundo afora. O Sebrae Minas participou de discussões promovidas pela FIIAPP para tratar de temas relacionados ao desenvolvimento local advindo de remessas de emigrantes. A partir de então, abriram-se as portas para a aproximação da entidade ao Projeto Andorinhas, que nasceu no Sebrae de Goiás inspirado no Remessas e em seus objetivos.

Atitude e ousadia

O diretor de Pesquisa da Prefeitura de Boston (Massachusetts), Alvaro Lima, ressalta que a “mudança de atitude” é o principal reflexo do Remessas, tanto nas instituições executoras quanto entre os milhares de participantes que integraram as ações. Profundo conhecedor da comunidade brasileira na cidade, ele atesta que o Remessas abriu a seus participantes nos Estados Unidos a chance de melhor decidir em relação ao destino dos recursos poupados no país.

“Os brasileiros pensam, agora, nos dois mercados”, avaliou Lima, ressaltando que as ações do Remessas criaram a possibilidade de o imigrante se estabilizar tanto no exterior quanto em sua terra natal. Para ele, também o governo brasileiro entendeu, com o Programa, que aqueles que se mudam para os Estados Unidos continuam tendo relações sociais e econômicas com o seu país.

Pode-se dizer que, para o Sebrae Minas, a fase “pós-Programa Remessas” traz a percepção de que, mais que possível, é necessário mudar o olhar para um mesmo ponto. Espera-se que os aprendizados corram fecundos nas veias da instituição, germinando novos conhecimentos e sementes em prol de muitos outros empreendedores e migrantes.

PARTICIPANTES DO REMESSAS X SATISFAÇÃO

PARTICIPANTS OF THE REMITTANCE PROGRAM VS SATISFACTION

PARTICIPANTES DEL REMESAS X SATISFACCIÓN

2009 - 2011

90,9%

aplicaram os ensinamentos

have applied the lessons learned

aplicó las enseñanzas

91%

satisfeitos com as ações

satisfied with the actions

satisfecho con las acciones

2012 - 2014

89%

aplicaram os ensinamentos

have applied the lessons learned

aplicó las enseñanzas

92%

satisfeitos com as ações

satisfied with the actions

satisfecho con las acciones

happened during the Brazilian Worker Week, an event organized by the Ministry of Labor, in partnership with the Ministry of Foreign Relations. By taking part in these events, Sebrae Minas intended to go beyond the mere disclosure of the outcomes of the Remittance Program. The aim was to take information to Minas-born citizens who, despite being abroad, planned to venture when they returned to Brazil.

The International and Ibero-American Foundation for Administration and Public Policies (FIIAPP) is also part of the history of the Remittance. The entity secured the extension of the partnership to Sebrae Goiás and, thus, to other Brazilian emigrants all throughout the world. Sebrae Minas took part in discussions promoted by FIIAPP to address themes related to development resulting from remittances sent by emigrants. From this point on, the entity became closer to the Andorinhas Project, which was created by Sebrae Goiás and inspired by the Remittance with the same purpose.

Attitude and boldness

Research Director for the City of Boston (Massachusetts), Alvaro Lima stresses that “attitude shift” is the main outcome of the Remittance, both for the institutions carrying on the project and for the thousands of participants. With a comprehensive knowledge of the Brazilian community in the city, he attests that the Remittance gave participants in the States the chance to better decide the destiny of the resources saved in the country.

“Brazilians now take both markets into account”, assessed Lima, emphasizing that Remittance actions allowed the possibility of immigrants to create a stable life abroad as well as in their homeland. According to the researcher, with the Program, the Brazilian government also understood that those who move to the United States maintain social and economic relations in Brazil.

It can be said that, for Sebrae Minas, the “post-Remittance Program” phase brings the perception that not only is it possible, but it is necessary to change the perception to a common point. We hope that the lessons become fruitful in the veins of the institution, generating new knowledge and germinating seeds to benefit many other entrepreneurs and migrants.

alianza con el Ministerio de Relaciones Exteriores. Al participar de los eventos, se pretendió ir más allá de la promoción de resultados del Programa Remesas. Se buscó llevar información a los brasileños que, aun estando en tierras extranjeras, pensaban emprender cuando regresasen a Brasil.

La Fundación Internacional para Ibero América y Políticas Públicas (FIIAPP) integra igualmente la historia de Remesas. La entidad aseguró la extensión de la alianza a Sebrae de Goiás, y, de esa forma, a otros emigrantes brasileños por el mundo. Sebrae Minas participó en discusiones promovidas por FIIAPP para tratar de temas relacionados al desarrollo originado por remesas de emigrantes. A partir de entonces, se abrieron las puertas para la aproximación de la organización al Proyecto Andorinhas, que nació en Sebrae de Goiás inspirado y con los objetivos de Remesas.

Actitud y osadía

Director de Investigación de la alcaldía de Boston (Massachusetts) Alvaro Lima destaca que el “cambio de actitud” es el principal reflejo de Remesas, tanto en las instituciones ejecutoras como entre los miles de participantes que integran las acciones. Profundo conocedor de la comunidad brasileña en la ciudad, él asegura que Remesas les abrió, a sus participantes en Estados Unidos, la oportunidad de decidir mejor con relación al destino de los recursos ahorrados en el país.

“Los brasileños piensan, ahora, en los dos mercados”, analizó Lima, destacando que las acciones de Remesas generaron la posibilidad de que el inmigrante se establezca tanto en el exterior como en su tierra natal. Para el estudioso, el gobierno brasileño también comprendió, con el Programa, que aquellos que se mudaron para Estados Unidos continúan manteniendo relaciones sociales y económicas con su país.

Se puede decir que, para Sebrae Minas, la etapa “posterior al Programa Remesas” trae la percepción de que, más que posible, es necesario cambiar la mirada hacia un mismo punto. Se espera que los aprendizajes corran fecundos por las venas de la institución, germinando nuevos conocimientos y semillas en favor de muchos otros emprendedores y migrantes.

Empresas participantes

Participating companies

Empresas participantes

AIMORÉS

Panificadora Rio Doce

BELO HORIZONTE

Cor & Tom

CAPITÃO ANDRADE

Andrade Fernandes Acabamentos
Casa Oliveira
Elétrica Fernandes
Jairinho Grossi Produções
Fotográficas

Loja 25 de Março Móveis
e Eletrodomésticos
Loja Jalles
Mercearia São José

CONSELHEIRO PENA

Bella Natura Estética
Casa Monark
Gente Miúda e Graúda
Gostoso Lanches

Ilariana Presentes
Mini Mercado Diniz
Mercearia Dois Irmãos

ENGENHEIRO CALDAS

A Favorita
Adriane Modas
Biocell Farmácia
Detony Papelaria
Favorita Variedades
Maconfer
Oliveira Móveis e Cia.

Padaria Primavera
Papel Presentes
Paula Fashion Hair
Salão Inovare
Seven Informática
Tom Lilás
Vale Tintas

GOVERNADOR VALADARES

Academia Circuito do Corpo
AD'Luz Cosméticos
AD Tudo Modas
Alfaplast
André de Oliveira Viana
Atiaia Lanches
Brinque Mais Diversões
Dellas Locação de Artigos
para Festas
Doctor Pet House
Enxovais Aconchego
Enxovais Chamego
Gráfica Okay
Lajes JR

Madson de Souza Pinto - Manuten-
ção de Equipamentos Eletrônicos
Mercearia Era Nova
Minas Auto Vidros
NonaPlastic
NTT Multiservice - Núcleo de
Trabalho Temporário
Ótica Serra Lima
R&A Construtora
Rita Cosmética
Rogai Materiais de Construção
Stop Shop Mercearia
Tarpon Pesca e Camping
TS Cerimonial

ITABIRINHA

Auto Posto GB
Dia a Dia Distribuidora
Drogaria Vitória
Dunga Motos
Elétrica Itabirinha
Elétrica Solution
GN Materiais de Construção

Guaraci Acabamentos
Nirvani Flores
Nutricamp
Posto Barcelos
Sérgio Auto Elétrica
Zoros Motopeças

MANTENA

Churrascaria Zebra
Construmol
Elias Equipamentos
Impacto Motos
Lojão do Nove
Líder Moto Peças

Mega Utilidades
Moto Líder Multimarcas
Traxx Motos
Papeleria Renascer
Villa Som

NOVA MÓDICA

Drogaria Nova Módica
Lanchonete Martins
Marlene Confecções
Mercearia Dois Irmãos

Nihon Informática
Paraguay Material de
Construção

SÃO JOSÉ DO DIVINO

Doce Lar Decorações

TARUMIRIM

Arte dos Sonhos
Casa da Ração
Casa do Agricultor
Casa GP
Copy News
Doctor Pet House
Drogaria do Povo
Drogaria Monte Sinai
Drogaria Tarumirim
Espaço da Moda
Farmácia Abergaria
Farmácia Jaldair
Gaba Variedades
Gráfica Victória
Ica Motos
Igap Net

Keke Boutique
Laboratório Rodrigues
Madeira Tonel
Marmoraria Freitas
Padaria Central
Penta Prisma Eletrificações
Pula-Pula da Alegria
Restaurante e Pizzaria Vovó Efigênia
Sacolão Lacerda
Serralheria Júnior
Supermercado Correia
Taru Materiais de Construção
Tarumirim Móveis
Tonel Car
Tribus Moda Jovem
Zelito Comércio e Representação

Agradecimentos

À diretoria do Sebrae Minas.

Aos grandes companheiros de jornada, Alex Pena e Ricardo Capellini, do Sebrae na Microrregião Governador Valadares, e João Roberto Lobo, gerente da Regional Zona da Mata.

Aos parceiros na Caixa, Jória Gomes, Beatriz Rodrigues, Valéria Campolina, Mário Ricardo Maia, Christopher Braga, Thalita Amorim, Nei Cristofolini, Cornélio Júnior, Valéria Souza, Aldenir Barbosa, Carlos Teixeira, Fábio Silva, Gabriel Nogueira, Maria Letícia Macedo, Wilson Silva e Hélio Shinohara.

Aos parceiros no BID, Luciano Schweizer e Ismael Gilio.

À parceira e amiga no Itamaraty, ministra Maria Luíza Lopes.

Ao amigo Alvaro Lima, parceiro na Boston Redevelopment Authority.

Ao empenhado Federico Suarez, na FIIAPP, em Madri.

Na OIM América do Sul, ao Olivier Grosjean.

No Sebrae Minas, aos gerentes Alessandro Chaves (UASF), Fabrício Fernandes (Regional Rio Doce) e Ricardo Leopoldo (UINE); aos colegas e parceiros Carolina Xavier e Breno Oliveira (UINE), Baulmer Soares, Marcelo Gonçalves e Leila Oliveira Lopes (Regional Rio Doce), Paulo Veríssimo (Regional Zona da Mata), Frederico Teixeira e Marcelo Barroso (UASF), Márcia Fonseca e Aline Freitas (ASCOM).

Aos colegas no Sebrae Nacional, Débora Mazzei, Joana Bona e Silmar Rodrigues.

À Elaine Souza, no Sebrae Goiás.

Aos consultores que trabalharam no projeto.

E sobretudo a cada emigrante que, com sua história, foi inspiração e combustível para todo o nosso trabalho.

À maneira de cada um, vocês compõem parte desse caminho. E, demonstrando nossa gratidão, lembramos o escritor João Guimarães Rosa, em Grande Sertão: Veredas:

“Assaz o senhor sabe: a gente quer passar um rio a nado, e passa; mas vai dar na outra banda é num ponto mais embaixo, bem diverso do que em primeiro se pensou. (...) o real não está na saída nem na chegada: ele se dispõe para a gente é no meio da travessia...”

Acknowledgments Agradecimientos

To Sebrae Minas board of directors.

A la dirección de Sebrae Minas.

To great partners in this journey, Alex Pena and Ricardo Capellini, of Sebrae in the Governador Valadares Micro-region, and João Roberto Lobo, Zona da Mata regional manager.

A los grandes compañeros de jornada, Alex Pena y Ricardo Capellini, de Sebrae en la Microrregión Governador Valadares, y a João Roberto Lobo, gerente de la Regional Zona da Mata.

To our partners at Caixa, Jória Gomes, Beatriz Rodrigues, Valéria Campolina, Mário Ricardo Maia, Christopher Braga, Thalita Amorim, Nei Cristofolini, Cornélio Júnior, Valéria Souza, Aldenir Barbosa, Carlos Teixeira, Fábio Silva, Gabriel Nogueira, Maria Letícia Macedo, Wilson Silva and Hélio Shinohara.

A los aliados en Caixa, Jória Gomes, Beatriz Rodrigues, Valéria Campolina, Mário Ricardo Maia, Christopher Braga, Thalita Amorim, Nei Cristofolini, Cornélio Júnior, Valéria Souza, Aldenir Barbosa, Carlos Teixeira, Fábio Silva, Gabriel Nogueira, Maria Letícia Macedo, Wilson Silva y Hélio Shinohara.

To our partners at the IDB, Luciano Schweizer and Ismael Gilio.

A los aliados en el BID, Luciano Schweizer e Ismael Gilio.

To our partner and friend, Minister Maria Luiza Lopes.

A la compañera y amiga en el Itamaraty, ministra Maria Luiza Lopes.

To our friend Alvaro Lima, partner at the Boston Redevelopment Authority.

Al amigo Alvaro Lima, aliado en Boston Redevelopment Authority.

To the dedicated Federico Suarez, of FIIAPP, in Madrid.

Al esforzado Federico Suarez, en la FIIAPP, en Madrid.

To Olivier Grosjean at IOM Latin America.

En la OIM América del Sur, a Olivier Grosjean.

To Sebrae Minas, especially to managers Alessandro Chaves (UASF), Fabrício Fernandes (Rio Doce Regional Office) and Ricardo Leopoldo (UINE); to colleagues and partners Carolina Xavier and Breno Oliveira (UINE), Baulmer Soares, Marcelo Gonçalves and Leila Oliveira Lopes (Rio Doce Regional Office), Paulo Veríssimo (Zona da Mata Regional Office), Frederico Teixeira and Marcelo Barroso (UASF), Márcia Fonseca and Aline Freitas (ASCOM).

En Sebrae Minas, a los gerentes Alessandro Chaves (UASF), Fabrício Fernandes (Regional Rio Doce) y Ricardo Leopoldo (UINE); a los compañeros y aliados Carolina Xavier y Breno Oliveira (UINE), Baulmer Soares, Marcelo Gonçalves y Leila Oliveira Lopes (Regional Rio Doce), Paulo Verissimo (Regional Zona da Mata), Frederico Teixeira y Marcelo Barroso (UASF), Márcia Fonseca y Aline Freitas (ASCOM).

To our colleagues at the National Sebrae, Débora Mazzei, Joana Bona and Silmar Rodrigues.

A los compañeros de Sebrae Nacional, Débora Mazzei, Joana Bona y Silmar Rodrigues.

To Elaine Souza at Sebrae Goiás.

A Elaine Souza, de Sebrae Goiás.

To all consultants who have worked on this project.

A los consultores que trabajaron en el proyecto.

And, above all, to each and every emigrant whose story inspired and nourished our work.

Y, principalmente a cada emigrante que, con su historia, fue inspiración y combustible para todo nuestro trabajo.

In your very own unique way, you are part of this journey. And, as a token of our gratitude, we quote writer João Guimarães Rosa in *The Devil to Pay in the Backlands*:

Cada uno a su modo, todos ustedes forman parte de este camino. Y, demostrando nuestra gratitud, recordamos el escritor João Guimarães Rosa, en *Grande Sertão: Veredas*:

You are quite aware: We want to pass a river swimming, and pass; but it's going to lead to the other side to a point a lot further down, quite different from what was expected. (...) the real isn't in the setting out nor in the arrival: it is arranged for us in the middle of the crossing...

"Realmente, usted sabe: uno quiere cruzar un río a nado, y lo cruza; pero llega a la otra orilla en un punto muy abajo, bien diferente del que había pensado. (...) lo real no está en la salida ni en la llegada: él dispone hacia dónde vamos en medio del trayecto..." [traducción libre]

BIBLIOGRAFIA

Bibliography

Bibliografía

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, n. 1, p. 128-152, 1990.

GRANOVETTER, Mark S. The strength of weak ties. **American Journal of Sociology**, v. 78, n.6, p. 1360-1380, 1973.

GRANOVETTER, Mark. The strength of weak ties: A network theory revisited. **Sociological Theory**, v. 1, n. 1, p. 201-233, 1983.

LIMA, Alvaro. **Transnationalism: What It Means to Local Communities**, 2010. Disponível em: <<http://www.bostonredevelopmentauthority.org/getattachment/40c9373f-d170-4ed7-91bf-300f2b7daeb9/>>. Acesso em: 03 nov 2014.

LIMA, Alvaro. **Imagine all the people: Brazilian immigrants in Boston**, 2009. Disponível em: <<http://www.bostonredevelopmentauthority.org/getattachment/a71f8f8e-2a2d-44b2-a7df-45d76e873e4e/>>. Acesso em: 28 ago 2014.

LIMA, Alvaro. **New Bostonians 2012**. Disponível em: <<http://www.bostonredevelopmentauthority.org/getattachment/038e3963-7217-47e3-9795-c679d65ab498/>>. Acesso em: 14 abr 2014.

Ministério das Relações Exteriores. **Diplomacia Consular, 2007 a 2012**. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2012.

SIQUEIRA, Sueli. **Migrantes e empreendedorismo na microrregião de Governador Valadares: sonhos e frustrações no retorno**. Belo Horizonte: Universidade Federal de Minas Gerais, 2006.

<<http://www.iadb.org/en/topics/remittances/remittances,1545.html>>. Acesso em: 29 set 2014.

<<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 11 ago 2014.

<<http://www.worldbank.org/>>. Acesso em: 12 ago 2014.

<<http://wiki.digaai.com/dataverse.html>>. Acesso em: 02 fev 2015.

SEBRAE MINAS

Presidente do Conselho Deliberativo | Chairman of the Advisory Board | Presidente del Consejo Deliberativo

OLAVO MACHADO JÚNIOR

Diretor Superintendente | Superintendent Director | Director Superintendente

AFONSO MARIA ROCHA

Diretor de Operações | Chief of Operations Office | Director de Operaciones

ANDERSON COSTA CABIDO

Diretor Técnico | Technical Director | Director Técnico

FÁBIO VERAS DE SOUZA

REGIONAL RIO DOCE | RIO DOCE REGIONAL OFFICE | REGIONAL RIO DOCE

Gerente | Manager | Gerente FABRÍCIO CÉSAR FERNANDES

Equipe | Team | Equipo ALEX AMARO PENA | RICARDO WAGNER FERREGUETI CAPELLINI | MARCELO GONÇALVES | LEILA OLIVEIRA LOPES

REGIONAL ZONA DA MATA | ZONA DA MATA REGIONAL OFFICE | REGIONAL ZONA DA MATA

Gerente | Manager | Gerente JOÃO ROBERTO MARQUES LOBO

Equipe | Team | Equipo PAULO HENRIQUE VERÍSSIMO

UNIDADE DE ACESSO A SERVIÇOS FINANCEIROS | FINANCIAL SERVICE ACCESS OFFICE | UNIDAD DE ACCESO A SERVICIOS FINANCIEROS

Gerente | Manager | Gerente ALESSANDRO FLÁVIO BARBOSA CHAVES

Autoria e Coordenação | Authorship and coordination | Autoría y coordinación ALANNI DE LACERDA BARBOSA DE CASTRO

UNIDADE DE INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL | BUSINESS INTELLIGENCE UNIT | UNIDAD DE INTELIGENCIA EMPRESARIAL

Gerente | Manager | Gerente RICARDO DE FARIA LEOPOLDO

Equipe | Team | Equipo CAROLINA COSTA XAVIER | BRENO FERNANDES DE OLIVEIRA | SILVIA PENNA CHAVES LOBATO

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SEBRAE MINAS | SEBRAE MINAS COMMUNICATION DEPARTMENT | ASESORÍA DE COMUNICACIÓN SEBRAE MINAS

Gerente | Manager | Gerente TERESA GOULART

Equipe | Team | Equipo MÁRCIA DE PAULA DA FONSECA | CARLOS CONTI

SEBRAE NACIONAL

Presidente do Conselho Deliberativo | Chairman of the Advisory Board | Presidente del Consejo Deliberativo

ROBSON BRAGA DE ANDRADE

Diretor-Presidente | Chief Executive Officer | Director Ejecutivo

LUIZ EDUARDO PEREIRA BARRETTO FILHO

Diretora Técnica | Technical Director | Directora Técnica

HELOISA REGINA GUIMARÃES DE MENEZES

Diretor de Administração e Finanças | Chief Administrative and Financial Officer | Director de Administración y Finanzas

JOSÉ CLAUDIO SILVA DOS SANTOS

Equipe | Team | Equipo / Fase 1 | Phase 1 | Etapa 1 DEBORA FRANCESCHINI MAZZEI

Equipe | Team | Equipo / Fase 2 | Phase 2 | Etapa 2 JOANA BONA | SILMAR PEREIRA RODRIGUES

CONSULTORES | CONSULTANTS | CONSULTORES

ANDRÉ NOGUEIRA BITARÃES

ANTONIO EUSTÁQUIO GOMES DE

SOUZA

CLAVER VILELA

CLEIDER GOMES FIGUEIROA

FLÁVIO CANDIOTTO

GILSON RIBEIRO GOMES

HAROLDO MOTA DE ALMEIDA

JÉSSICA CATHERINE DA SILVA

OSMAR OLIVEIRA

RENATO VARGAS RENDE

ROMULO GIUSEPPE RENDE

RUY PAULO KLASSMANN

WALDIR SILVA GOMES RIBEIRO

PRODUÇÃO EDITORIAL | PUBLISHER | PRODUCCIÓN EDITORIAL

OUTONO EDITORA LTDA.

Diretora Executiva | Chief of Executive Office | Directora Ejecutiva
MARIA CARMEN LOPES

Diretora de Publicações | Publishing Director | Directora de Publicaciones
ROSELENA NICOLAU

Equipe | Team | Equipo
CAMILA FREITAS, ESDRAS DINIZ, ERIKA MENDES

Revisão de texto | Proofreading | Revisión de Texto BETO ARREGUY

Versão inglês | English version | Versión al inglés DIALETO TRADUÇÕES

Versão espanhol | Spanish version | Versión al español TRADUSKA

Fotografia | Photography | Fotografía Ignácio Costa, José Ronaldo Ferreira,
Arquivo Sebrae Minas, Arquivo Caixa Econômica e Arquivo / Agência O Globo

Agência Brasileira de ISBN

ISBN 978-85-86428-83-8



9 788586 428838