

2007

# HISTÓRIAS DE SUCESSO

## Comércio e Serviços

### Artesanato



**COPYRIGHT © 2007, SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

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

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

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

**Diretor-Presidente:** Paulo Tarciso Okamoto

**Diretor-Técnico:** Luiz Carlos Barboza

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

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

**Gerente da Unidade de Atendimento Coletivo - Comércio e Serviços:**  
José Ricardo Mendes Guedes

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

**Coordenadoras Nacionais da Carteira de Artesanato:** Durcelice Cândida Marcêne, Elsie Quintaes Marchini Caloête e Patrícia Salamoni Bastos

**Comitê Gestor do Projeto Casos de Sucesso:** Fabrícia Carneiro Fernandes (AL), Marília da Silva Correia (AP), Marta Ubema Miranda (PR), Renata Maurício Macedo Cabral (RJ), Rosana Carla de Figueiredo Lima (Nacional), Tharley de Barros Teixeira – Sebrae (MT)

**Colaboradores – Sebrae Nacional:** Beatriz Bello Rossetto, Francisco José da Nóbrega Cesarino, Geraldo Magela Souza, Lucy Vaz da Silva, Mariane dos Santos Santana, Murilo de Aquino Terra

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

**Diagramação:** Adesign

**Produção Editorial:** Buscato Informação Corporativa

D812sa Duarte, Renata Barbosa de Araújo.

Histórias de sucesso : comércio e serviços : artesanato / coordenadora nacional do projeto Casos de Sucesso, Renata Barbosa de Araújo Duarte.  
– Brasília: Sebrae, 2007.

76 p. : il.

ISBN 978-85-7333-459-3

1. Empreendedorismo. 2. Associativismo. 3. Inovação tecnológica.  
4. Artesanato. I. Título.

CDU 001.87:339.17

**BRASÍLIA**

SEPN – Quadra 515, Bloco C, Loja 32 – Asa Norte  
70.770-900 – Brasília

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

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

## A PELE EXÓTICA DO PEIXE E SEUS PRODUTOS NOBRES

MATO GROSSO DO SUL  
MUNICÍPIO: COXIM

Seguindo na direção norte do Estado de Mato Grosso do Sul, a 250 quilômetros da capital Campo Grande, chega-se à Coxim. Foi nesta cidade, de beleza exuberante, cortada pelos rios Taquari, Coxim e Jauru, que iniciou-se a pesca extrativista, dando origem à comunidade de pescadores da bacia do Rio Taquari.

Em meados de 1970, com o crescimento da pesca amadora, os pescadores profissionais de Coxim e região se sentiram ameaçados. A maior retirada de peixes dos rios provocou uma diminuição do pescado e, como conseqüência, levou à migração das famílias ribeirinhas para a zona urbana.

Passaram-se os anos e a situação dos pescadores não mudou. Foi então que, em 1998, um grupo de mulheres pescadoras, amigas desde a infância, resolveu aproveitar a pele de peixe para ganhar dinheiro. No início era apenas um grupo de artesãs, em uma comunidade de pescadores, lutando para conseguir uma nova fonte de renda. Com o passar do tempo, as dificuldades foram se transformando em problemas a enfrentar. Trabalhar em grupo não era fácil! Aprender a aceitar novas idéias tornou-se uma necessidade para as mulheres ribeirinhas. Elas entenderam que seus produtos não valorizavam o material utilizado.

Em 2002, tendo à frente Marlene Barbosa Mendonça, as mulheres resolveram solidificar a união do grupo, como forma de enfrentar o desafio de confeccionar produtos diferentes, que valorizassem a matéria prima utilizada e atendessem a um público mais exigente.

---

*Rodrigo Maia Marcelo Pirani e Fabio Lapuente, consultores do Sebrae/MS, elaboraram o estudo de caso sob a orientação da jornalista e professora Célia Regina Gonçalves Franzoloso, integrando as atividades do Projeto Casos de Sucesso 2007, do Sebrae.*



ARTESÃ ANTÔNIA COM PELES DE PEIXES  
NAS MARGENS DO RIO TAQUARI

*Lena Trindade*



FLOR DA PELE DE PEIXES EM DIVERSOS  
TAMANHOS E CORES

*Lena Trindade*

## FISGANDO AS OPORTUNIDADES

“**Q**uem come cabeça de pacu, sempre volta a Coxim.” Esse era um ditado utilizado pelos moradores da cidade para atrair os visitantes e turistas, que apreciavam as deliciosas peixadas dos restaurantes localizados na beira do Rio Taquari.

Marlene Barbosa Mendonça seguiu o ditado popular. Filha de pescadores pantaneiros, autêntica mulher ribeirinha, deixou Coxim ainda jovem para conseguir um trabalho melhor e poder ajudar a família. Ficou fora por oito anos. Em 1997, conheceu o trabalho em couro de peixe na Feira do Empreendedor<sup>1</sup>, realizada pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Mato Grosso (Sebrae/MT), em Cuiabá. Ficou impressionada com as formas de aproveitamento desse material, que normalmente era descartado pelos pescadores. Pensou que poderia aproveitar essa idéia de negócio em Coxim, pois seria uma alternativa de renda para as comunidades ribeirinhas.

Marlene retornou a Coxim em 1998 e procurou ajuda para pôr em prática a idéia que tinha em mente, de aproveitar o couro do peixe, ou seja, a pele processada. Conversou sobre seus planos com Henrique Spengler<sup>2</sup> e Francisco José De Paula<sup>3</sup>, pessoas influentes na cidade, ligadas às questões da cultura e meio ambiente. Eles ficaram entusiasmados e resolveram ajudá-la na busca de outros parceiros.

A idéia inicial se transformou em um projeto de desenvolvimento sustentável a partir do reaproveitamento dos subprodutos do peixe (pele, escamas e vértebras), envolvendo de início as mulheres dos pescadores não só na atividade produtiva, mas na preservação do meio ambiente e na manutenção

---

<sup>1</sup> Feira do Empreendedor: evento promovido pelo Sebrae, desde 1995, realizado em diferentes estados e regiões do País, oferecendo oportunidades para o surgimento de novos negócios.

<sup>2</sup> Henrique Spengler: artista plástico e historiador que residiu em Coxim e foi fundador do Movimento Cultural Guaicuru.

<sup>3</sup> Francisco José de Paula: ambientalista e coordenador técnico do Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio Taquari (Cointa).

da identidade cultural dos pescadores. Para Marlene, o importante era incentivar as mulheres a participarem do projeto, pois até então o trabalho delas era auxiliar o marido na pesca. Achou que poderia ajudá-las a ter um novo objetivo de vida.

Com a colaboração do Serviço de Aprendizagem Industrial de Mato Grosso do Sul (Senai/MS) e da Prefeitura de Coxim, Marlene conseguiu fazer um estágio no Centro Tecnológico do Couro, no Rio Grande do Sul, onde aprendeu a trabalhar com couros exóticos. Com os ensinamentos que recebeu, conseguiu desenvolver a técnica necessária para beneficiar o couro de peixe da região do Pantanal. Aplicou também o conhecimento dos pantaneiros no curtimento do couro com extratos naturais. Passou a trabalhar de forma artesanal com taninos<sup>4</sup> industrializados, produzindo um couro ecológico.

O sonho de Marlene era montar um empreendimento coletivo que envolvesse as famílias dos pescadores da Colônia de Pescadores Z-2<sup>5</sup> e organizar uma unidade de beneficiamento da carne do peixe e de curtimento e tingimento de peles. Em 1998, por meio do Senai/MS, com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT)<sup>6</sup>, foi ministrado em Coxim o curso de culinária Cozinha de Peixe, com a participação de 150 alunos dos municípios de Miranda, Corumbá e Coxim. Era o primeiro encontro e o passo inicial para reunir as mulheres e iniciar um trabalho com o pescado.

No segundo encontro, o grupo de mulheres de Coxim se interessou em iniciar o trabalho de aproveitamento total do peixe,

---

<sup>4</sup> *Taninos: grupos de compostos químicos polifenólicos, de alto peso molecular, de origem vegetal, não nitrogenadas, provocando na pele íntegra a sensação de adstringência e na pele sem vida um fenômeno conhecido por curtimento, que a transforma em couro.*

<sup>5</sup> *Colônia de Pescadores Artisanais Z-2 Rondon Pacheco: localizada em Coxim/MS, fundada em janeiro de 1970.*

<sup>6</sup> *Fundo de Amparo ao Trabalhador: fundo especial, de natureza contábil-financeira, vinculado ao Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), destinado ao custeio do Programa do Seguro-Desemprego, do Abono Salarial e ao financiamento de Programas de Desenvolvimento Econômico.*

proposto por Marlene. A Colônia de Pescadores disponibilizou suas dependências para as primeiras experiências. A Prefeitura de Coxim forneceu os peixes e emprestou os maquinários e instrumentos necessários (liquidificador, balança, moedor de carne, facas e bandejas). O grupo começou uma pequena produção. Já se podia ver nos olhos das mulheres a vontade de mudar a realidade em que viviam.

Com a organização, também vieram os problemas. As mulheres não conseguiam trabalhar em grupo. Apesar de viverem na mesma comunidade, perceberam que teriam de superar as divergências de opiniões e de valores individuais. Estavam habituadas a um trabalho de resultados imediatos, já que tudo que faziam, até aquele momento, era pescar e vender. Não sabiam como planejar e preparar adequadamente um produto para a venda.

Em função das divergências, da baixa oferta de peixe e da inexperiência, a produção era pequena e não atingia as expectativas do grupo quanto ao retorno financeiro. Nessa época as parcerias existiam, mas sem continuidade. Mesmo assim, aos poucos, o projeto ia tomando forma como fonte de renda alternativa e caminho para uma proposta de desenvolvimento sustentável.

Em 2000, o Consórcio Intermunicipal para o Desenvolvimento Sustentável da Bacia Hidrográfica do Rio Taquari (Cointa)<sup>7</sup>, a Colônia de Pescadores e o grupo de mulheres, elaboraram um plano de negócios<sup>8</sup> para a captação de recursos junto ao Ministério do Meio Ambiente (MMA). O plano foi construído de forma participativa e pretendia obter recursos para o fortalecimento e a reestruturação da colônia, atendendo às necessida-

---

<sup>7</sup> *Cointa: consórcio que abrange os municípios de Sonora, Pedro Gomes, Alcínópolis, Rio Verde, Coxim, São Gabriel do Oeste, Bandeirantes, Costa Rica, Figueirão e Camapuã, todos localizados na bacia hidrográfica do Rio Taquari.*

<sup>8</sup> *Plano de Negócios: diagnóstico da situação e elaboração de um plano estratégico para o redimensionamento da Colônia de Pescadores Artesanais Z-2 Rondon Pacheco.*

des do grupo. As mulheres reunidas começavam a ter representatividade junto aos demais grupos da comunidade.

O plano norteou os encaminhamentos para a implantação e o desenvolvimento de empreendimentos coletivos, propostos desde o início, pelas pescadoras. A partir daí, em 2002, a Secretaria de Promoção Social da Prefeitura de Coxim elaborou o Projeto Vale das Monções. O objetivo era a implantação de uma unidade de beneficiamento da carne e outra de curtimento da pele de peixe.

## A “ARPEIXE” – ASSOCIAÇÃO RECICLANDO PEIXE

ENquanto esperava pela aprovação e liberação de recursos Marlene não ficou parada. Em parceria com o produtor cultural Luis Carlos dos Santos, em 2002, elaborou o Projeto Reciclando Peixe para captação de recursos do Fundo de Investimento à Cultura do Mato Grosso do Sul (FIC/MS). A proposta era viabilizar a realização de oficinas de curtimento, tingimento e artesanato em pele de peixe, nos municípios de Coxim, Aquidauana, Miranda e Corumbá, todos na bacia pantaneira. Esses foram os primeiros passos para a implantação das associações de artesãs nos municípios de Coxim, Miranda e Corumbá.

Para começar a oficina em Coxim, o grupo de mulheres fez parceria com a Associação das Costureiras de Coxim (Ascom), pois precisavam costurar algumas peças e as costureiras, organizadas e com local de trabalho próprio, ajudariam nessa tarefa. Na mesma época, o Cointa e o Sebrae/MS, em parceria com a Prefeitura de Coxim, promoveram a realização do curso de associativismo.

Com as aulas que estavam recebendo sobre o trabalho associativo, o grupo de mulheres começou a dar os primeiros passos para a criação da Associação de Artesanato de Peixe de Coxim (Arpeixe). Nesse mesmo período as pescadoras romperam com as costureiras. Houve um impasse entre os dois gru-

pos. A Ascom já era uma associação organizada e as pescadoras, ainda, uma pedra a ser lapidada.

Com a separação, o grupo ficou sem lugar para trabalhar e dar andamento à Arpeixe, pois ocupava o espaço cedido pelas costureiras. Na falta de um lugar melhor, o grupo fez uma reunião embaixo de uma árvore, em frente à colônia de pescadores. Foi então que Abenir Jesus de Brito, Margarida Camposano e Aparecida de Fátima Ribeiro Chaparro procuraram o presidente da colônia e lhe pediram que cedesse o espaço da Z-2 para que pudessem trabalhar. O presidente, Armindo Batista, sensibilizou-se com o problema que as mulheres enfrentavam e aceitou colaborar com o grupo. Faltava tudo, ninguém tinha dinheiro para começar. No entanto, elas tinham o lugar, a garra e o espírito de companheirismo para buscar uma solução. Começava, então, uma nova fase na qual imperava a vontade de crescer, incrementar novos projetos e consolidar a Arpeixe.

Ainda em 2002, Aparecida conseguiu o apoio da Empresa de Saneamento de Mato Grosso do Sul (Sanesul) para a montagem de um fulão<sup>9</sup>. O Cointa disponibilizou o couro de peixe e os demais insumos e a Prefeitura de Coxim, as máquinas de costura. As amigas começaram a produzir, apesar das dificuldades que enfrentavam. Naquela época, elas haviam concluído o curso de associativismo e estavam dispostas a organizar a associação de mulheres de Coxim. Os resultados financeiros ainda não correspondiam às expectativas. As mulheres vendiam em média 20 peças por mês, o que representava aproximadamente 40% da produção.

Em 2003, com o apoio do Sebrae/MS, juntaram-se ao grupo cinco mulheres: Lúcia Canutti, Antonia Maria da Costa, Sueli Rocha Wisenfad, Aparecida Clepaldi Morais e Maria Naban. Juntas foram até Dourados (MS), para uma visita técnica e

---

<sup>9</sup> *Fulão: equipamento produzido a partir de uma máquina de lavar roupa e usado para a transformação da pele em couro, por meio do efeito mecânico exercido sobre as mesmas.*

estabelecer parcerias de fornecimento de couro de peixe. A região de Dourados era um pólo de piscicultura do Estado e, por esta razão, a oferta de pele de peixe era grande.

A organização e união do grupo resultaram em avanço em relação à responsabilidade social e ao desenvolvimento sustentável. A decisão de não utilizar o cromo, produto químico que contamina o solo e a água, foi unânime. Passaram a utilizar o tanino e extratos vegetais. Esse respeito pelo meio ambiente resultou no desenvolvimento de técnicas de produção limpa, reduzindo a emissão de resíduos tóxicos e, como consequência, um diferencial positivo no mercado. “*Queremos produzir um couro ecológico, macio, resistente e fácil de costurar*”, comentou a associada Lucia Canutti.

Em junho de 2003, foi feita a divulgação do projeto da Arpeixe na revista *Pequenas Empresas & Grandes Negócios* e, logo após, na revista *Globo Rural*. A partir daí, o grupo começou a ter visibilidade nacional e outros estados vieram ao Mato Grosso do Sul para aprender com as experiências da associação, principalmente, com a tecnologia desenvolvida no curtimento da pele de peixe.

Em setembro de 2003, a Arpeixe foi legalmente constituída. Naquele mesmo ano ficou pronta a micro unidade de beneficiamento da carne, curtimento do couro e artesanato do couro de peixe.

## ESSE CARDUME VAI LONGE

Marlene continuava acompanhando a parte técnica do curtimento e, às vezes, também o aspecto emocional do grupo. *“O que me motivava era o fato de as mulheres deixarem suas casas e seus filhos para se dedicar ao projeto, pensando que ele poderia mudar a vida delas e de suas famílias, enfim, de todos da comunidade”*, comentou Marlene.

No fim de 2003, a Arpeixe começou a participar de feiras dentro e fora do Estado. *“Todos que conheciam os produtos ficavam impressionados com a matéria-prima, no entanto, eles eram simples e comuns”*, comentaram as associadas Catarina Costa da Silva e Antonia Maria da Costa, depois da participação em um evento.

Aos poucos as vendas foram aumentando e novas oportunidades surgindo. Nessa época a produção era de 70 peças ao mês, 50% a mais do que em 2002, atendendo na sua maioria, turistas. Muitas pessoas buscavam informações sobre o aproveitamento do couro do peixe e também sobre o processo de produção do artesanato.

A cada peça vendida, as artesãs da Arpeixe percebiam na fala do cliente a necessidade de oferecer produtos diferenciados e buscar técnicas alternativas para a produção. *“Nossos produtos precisavam ficar melhores e mais bonitos, diferentes dos outros”*, comentaram Elizabeth Rodrigues e Francisco Roberto R. Chagas, ambos pescadores.

Além da preocupação com a produção, o grupo tinha necessidade de fortalecer o vínculo entre as associadas. Com o propósito de ampliar seus conhecimentos na área de comportamento empresarial, participaram do curso Desenvolvimento Interpessoal<sup>10</sup>, oferecido pelo Sebrae/MS, para o acompanhamento de um plano de ação de melhorias nos aspectos com-

---

<sup>10</sup> Desenvolvimento Interpessoal : o conteúdo de curso, realizado em 16 horas, contemplava a integração do grupo; autoconfiança; auto-estima; comunicação interpessoal; poder e influência do grupo; papéis construtivos e não construtivos do grupo; e fortalecimento dos vínculos afetivos.

portamentais do grupo.

No ano de 2004, a Arpeixe apresentou o projeto Reciclando Peixe II, que consistia no fortalecimento das associações de Coxim, Miranda e Corumbá. Por meio dele foi aprovada a compra de máquinas de costura, insumos e material operacional. A visibilidade do projeto atraiu novos parceiros. A WWF Brasil<sup>11</sup> apoiou a associação, com ações de aproximação para troca de experiências com outros grupos. Os recursos financeiros dados pela WWF Brasil foram direcionados para capital de giro, naquele momento, um dos principais problemas da Arpeixe. *“Foi possível comprar matéria-prima e demais insumos. Vamos poder produzir ainda mais”*, comentou Abenir, tesoureira da associação.

Em junho de 2004, a Arpeixe participou da 1ª Feira Nacional da Agricultura Familiar e Reforma Agrária, realizada em Brasília (DF). Fizeram vários contatos e um deles foi com Patrícia Mendes, consultora da Secretaria de Agricultura Familiar do Ministério de Desenvolvimento Agrário (MDA). Ela se encantou com o trabalho da Arpeixe e prometeu ajudá-las no que estivesse ao seu alcance. Patrícia ficou entusiasmada com a matéria-prima e a maneira como era trabalhada.

Ainda em 2004, a alegria contagiou a todas com a aprovação e implantação do Projeto Vale das Monções, apresentado em 2002. O sonho de um lugar próprio e adequado para o trabalho, máquinas, equipamentos, móveis e ferramentas, finalmente se realizou. A auto-estima do grupo melhorou e começou uma nova fase de trabalho. *“Foram quase dois anos de espera, mas valeu a pena, pois colhemos o fruto da semente que plantamos em 2002”*, declarou Margarida.

Cada vez mais elas percebiam que o individualismo dificultava o caminhar das associações. Mas os encontros promovidos

---

<sup>11</sup> WWF Brasil: organização não governamental, genuinamente brasileira, que atua desde 1971. Ela integra a maior rede mundial de conservação da natureza.

pela WWF Brasil, em 2004 e 2005, resultaram em uma mudança no grupo da Arpeixe. O individualismo, que predominava no início, foi dando lugar à cooperação e união.

Na época, a produção girava em torno de 100 peças por mês, das quais 90% eram comercializadas no mercado local e o restante fora do estado. Os principais produtos eram agendas, mantas, porta níqueis, carteiras, chaveiros e bolsas.

## RECICLANDO AS OPORTUNIDADES

Em maio de 2006, com o apoio de Patrícia Mendes, a Arpeixe participou da Oficina de Design, que fazia parte do Projeto Talentos do Brasil – desenvolvido pelo MDA, com apoio do Sebrae/MS, Petrobras, Prefeitura de Coxim, Cointa, Senai, Instituto Brasileiro de Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis (Ibama) e WWF Brasil. Antes do início da oficina, o Sebrae/MS realizou um diagnóstico do grupo com o objetivo de fornecer subsídios à equipe de *design*, em relação à comunidade local, capacidade de produção, infraestrutura, técnicas e matérias-primas utilizadas.

Entre as diversas ações, a oficina tinha como metas agregar valor ao artesanato, desenvolver novas linhas de produtos, utilizar novas tecnologias e buscar novos mercados. A melhoria e o aperfeiçoamento dos processos de gestão, produção e mercado eram base de sustentação do projeto. Era tudo que a Arpeixe precisava para incrementar sua produção.

A Oficina de Design contou com uma equipe formada pelo coordenador geral e *designer* Renato Imbroisi, a estilista de moda Liana Bloisi, a arquiteta Maria Cristina Cuervo Moura, a *designer* gráfica Claudia Portela, a fotógrafa Lena Trindade e a consultora Ângela Klein. Foram oito dias de intensa criação e elaboração de novas idéias para a produção da Arpeixe. A oficina proporcionou um mapeamento das técnicas e métodos utilizados na confecção de produtos e visualizou as

diversas possibilidades de utilização do couro de peixe, juntamente com outras matérias-primas naturais.

No decorrer da oficina foram detectados pontos até então não trabalhados pela Arpeixe, como linha de produtos sem foco de mercado, o desperdício de materiais e a ausência de planejamento. A equipe de *designers* constatou a possibilidade de inovar na produção, respeitando as singularidades do grupo, assim como a sua capacidade de produção. O direcionamento foi para um mercado que estava em franca expansão e buscava produtos artesanais diferenciados com algum valor agregado, isto é, a personalização das peças com características da identidade local e da cultura regional. Seria a confecção de produtos com identidade própria, diferente dos produzidos até então.

Os grupos foram divididos de acordo com as suas habilidades e foi definida uma possível linha de produção. Estabeleceu-se um plano de ação, tendo como referência o potencial técnico e produtivo. O método de trabalho fez com que as falhas anteriores, como o não aproveitamento de sobras de peles, virassem inspiração para novos produtos. Os possíveis defeitos deram lugar à capacidade criativa. O que anteriormente era tido como baixa qualificação da mão-de-obra se transformou em técnicas utilizadas para o acabamento dos produtos.

Foi necessário que o grupo fizesse uma capacitação em modelagem e costura industrial, realizada pelo Senai, como complemento à Oficina de Design. A necessidade de aperfeiçoamento técnico para melhoria de acabamento foi uma das exigências para a confecção de um produto de qualidade.

Ao término da oficina, as participantes estavam eufóricas com os resultados obtidos. As técnicas que possuíam, acrescidas do aprendizado recebido e a disponibilidade de matéria-prima, proporcionaram a confecção de uma coleção que foi denominada Mulher Peixe.

As peças da coleção foram conceituadas a partir da identi-

dade local. Aproveitando os nomes de espécies de animais, de flores, de peixes, de tribos indígenas, ou seja, os ícones locais. Foram criadas em torno de 120 peças, entre bolsas, carteiras, cintos, colares, brincos, porta níqueis, porta óculos, broches e presilhas. As vértebras e as escamas de peixe foram transformadas em colares, brincos, acabamentos de bolsas, agregando maior valor aos produtos e aproveitando o que antes era pouco explorado. O couro bovino e a argila também foram utilizados como matéria prima.

Para a divulgação do trabalho da associação foram produzidos catálogos, cartões de visita, etiquetas para mercadorias e *banner*, juntamente com o lançamento da coleção no Rio Fashion Business<sup>12</sup>, em junho de 2006, como parte do Projeto Talentos do Brasil. As peças publicitárias tiveram como modelos as próprias artesãs. Elas foram fotografadas nas margens do rio e na água como mulheres peixe, o título da coleção.

Houve uma preparação para a participação da Arpeixe em feiras e eventos. Foram feitos estudos para análise de custos e determinação do preço de venda. A elaboração de fichas técnicas permitiu a reprodução fiel dos itens do produto, atendendo assim à necessidade dos lojistas quanto à padronização.

Ainda em 2006, a Arpeixe foi convidada a participar de outros eventos, como Paralela Gift, em São Paulo (SP); Festival de Inverno de Bonito, em Bonito (MS); 3ª Feira de Mulheres em Movimento, em Campo Grande (MS); Feira Industrial do Pantanal, em Campo Grande (MS); Rodada de Negócio Top 100 Artesanato, em São Paulo (SP) e Feira Nacional da Agricultura Familiar e Reforma Agrária, em Brasília (DF).

A produção direcionada para um público diferenciado mos-

---

<sup>12</sup> Rio Fashion Business: evento realizado pela Federação das Indústrias do Rio de Janeiro (Firjan), com apoio da Associação Brasileira da Indústria Têxtil (ABIT) e da Agência de Promoção de Exportações (APEX Brasil), para divulgação, periódica, das coleções de diversas grifes, pólos de moda e novos criadores.

trou o caminho que deveria ser seguido. O planejamento colocado em prática e os resultados obtidos nos eventos superaram as expectativas da equipe de *designers* e das artesãs da Arpeixe. Diversos contatos foram feitos e a comercialização foi imediata, iniciando a primeira produção em grande escala.

Tanta dedicação e comprometimento resultaram no sucesso da coleção e no reconhecimento obtido por meio do Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato de 2006<sup>13</sup> e possibilitou a indicação, em 2006, ao Prêmio Mercado Design Top XXI<sup>14</sup>, na categoria Design Sustentável, sendo vencedora com a Coleção Mulher Peixe.

Os prêmios conquistados pela Arpeixe colocaram-na definitivamente no mercado, como uma empresa de artesanato amadurecida e disposta a enfrentar novos desafios.

## O RIO CORRE PARA O MAR

**A**gregar valor social, cultural e ambiental ao artesanato acabou se transformando num conceito de trabalho organizado. As mulheres entenderam que, em cada peça que elas produziam, havia um pouco de sua história de vida, do lugar onde moravam.

*“Em 2006, foi desenvolvida a coleção que nos projetou para um mundo jamais sonhado e vivido. No Rio Fashion, desfilamos nosso artesanato com elegância”*, comentou Marlene.

Em 2007, a Arpeixe passou por uma revitalização interna com o objetivo de atender à proposta de aumentar a comercialização fora do estado. O grupo mostrou que tinha absorvido o conceito

---

<sup>13</sup> Prêmio Sebrae Top 100 de Artesanato de 2006: homenagem do Sebrae, concedido as 100 unidades de produção mais competitivas do Brasil.

<sup>14</sup> Prêmio Mercado Design Top XXI: visa apresentar o que o Brasil tem de melhor, em produtos e projetos com design. Selecionados por um júri de notáveis, composto por especialistas da área e formadores de opinião, traça um panorama dos lançamentos e das produções mais criativas presentes no mercado.

de cooperação, deixando de lado o isolamento e o individualismo. A associação vivia seus melhores momentos e a expansão era uma necessidade.

Buscar a autonomia financeira passou a ser a meta da Arpeixe. Até então, as mulheres do grupo estavam se capacitando como empresárias de forma a atender o mercado. A percepção era de que os riscos passavam a ser menores, os produtos eram aceitos de forma positiva e, consequentemente, havia o aumento nas vendas.

A proposta futura era completar a cadeia produtiva, desenvolvendo a produção dos peixes, passando pelo beneficiamento da carne e pele, além da confecção de peças artesanais com o couro do peixe. A idéia era decorrente da oscilação no preço e na oferta de peles comercializadas pelos frigoríficos e piscicultores, trazendo insegurança quanto à aquisição da matéria-prima.

Um projeto como esse necessitava de um envolvimento maior dos parceiros e de toda a comunidade, pois se tratava de uma idéia ambiciosa. O artesanato continuaria sendo a proposta principal, pois a pele representava o subproduto com maior valor agregado e com possibilidade de maior rentabilidade.

## QUESTÕES PARA DISCUSSÃO:

- Em que o aproveitamento do peixe, como um todo, ampliou os horizontes do grupo?
- Quais as vantagens do trabalho associativo, em relação ao trabalho individual?
- Em que medida a Oficina de Design favoreceu o sucesso do grupo?
- Quais seriam as possibilidades de se multiplicarem as ações implementadas pela Arpeixe?

---

### AGRADECIMENTOS

Conselho Deliberativo do Sebrae/MS: *Luiz Cláudio Sabedotti Fornari, presidente, e conselheiros.*

Diretoria Executiva do Sebrae/MS: *Cláudio George Mendonça, Maristela de Oliveira França e Rose Ane Vieira.*

Colaboração: *Joacir Mendes Pitaluga e Luzicarla Softov, colaboradores do escritório regional do Sebrae/MS em Coxim; Patrícia Caldas, do Instituto de Desenvolvimento de Negócios e Tecnologias Sociais (Instituto Integra); Girlane Martins de Oliveira, consultora, da Consultoria e Contabilidade Ltda (Consucon); Paulo Carvalho, da Fundação Professora Clarice Rondon (Funrondon); Laís Baganha, da Diretoria de Turismo e Meio Ambiente de Coxim; Carlos Simão Introvini; Jane de Paula, do Núcleo de Artesanato Cerâmico de Coxim; Lissandra Daudt Baron e Carlos Alberto Santos do Valle, consultores do Sebrae/MS.*

## REFERÊNCIAS:

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

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

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

[www.wwf.org.br](http://www.wwf.org.br)

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

Associação Reciclando Peixe (Arpeixe)

e-mail: [arpeixe@yahoo.com.br](mailto:arpeixe@yahoo.com.br)

## PROJETO CASOS DE SUCESSO

### OBJETIVO

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

### METODOLOGIA DESENVOLVENDO CASOS DE SUCESSO

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

### COLEÇÃO HISTÓRIAS DE SUCESSO 2007

Este trabalho é resultado de uma das ações do Projeto Casos de Sucesso, construído por colaboradores do Sistema Sebrae, com o apoio de parceiros, consultores e professores de instituições de ensino superior. Esta coleção é composta por 15 volumes, que descrevem 52 estudos de casos, divididos por setor da economia e área temática:

- Agronegócios: Agricultura Orgânica, Aqüicultura e Pesca, Derivados da Cana-de-Açúcar, Floricultura, Fruticultura, Leite e Derivados, Mandiocultura, Ovinocaprinocultura.

- Comércio e Serviços: Artesanato, Cultura e Entretenimento, Serviços.
- Indústria: Alimentos, Couro e Calçados, Madeira e Móveis, Tecnologia da Informação.

## DISSEMINAÇÃO DOS CASOS DE SUCESSO SEBRAE

### **Internet:**

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

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

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

Boa leitura e aprendizado!

Pio Cortizo Vidal Filho  
Gerente da Unidade de Gestão Estratégica

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