

Associação de Noivas: um Arranjo Produtivo Local que trouxe resultados, mas se desfez após sete anos de funcionamento.

MARCO ANTONIO PINHEIRO DA SILVEIRA
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

THAIS HELENA PERCIAVALI TELMO RODRIGUES
UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL (USCS)

Agradecimento à órgão de fomento:
À FAPESP, que patrocinou a o projeto no qual este trabalho estava inserido.

Associação de Noivas: um Arranjo Produtivo Local que trouxe resultados, mas se desfez após sete anos de funcionamento.

O caso em si

O caso real estudado neste trabalho consiste em uma associação de empresas voltadas para realização de festas de casamento, que teve o apoio do SEBRAE como um Arranjo Produtivo Local. Não será feita identificação da instituição e os nomes dos gestores mencionados são fictícios. A Associação funcionou durante sete anos em uma região metropolitana brasileira. O fundador da Associação de Noivas, Oswaldo, era proprietário de uma empresa que oferecia serviços de transporte para noivas, em veículos especiais. Em 2009, Oswaldo instalou sua empresa em um shopping de móveis, e muitas noivas passavam pelo local procurando móveis. Ele observou que os casais, que estavam prestes a se casar, ou recém casados, não conheciam o serviço de aluguel de veículos. Oswaldo disponibilizava em seu espaço folders de buffets e outros serviços voltados para casamento. Às vezes até mesmo grandes buffets não eram conhecidos pelos visitantes. Oswaldo sentiu que havia uma lacuna entre o cliente e as empresas voltadas para atender os noivos. Esta constatação o levou a iniciar contatos com empresas do ramo, já que tinha experiência e contatos com as mesmas. Ele pesquisou e verificou que não havia ainda nenhuma experiência empresarial desta natureza.

A Associação de Noivas nasceu em uma reunião informal, quando se reuniram diferentes atores do ramo de eventos. Os donos dos Buffets ou Dia da Noiva¹, os quais normalmente se viam como concorrentes, estavam sentados lado a lado para buscar uma atuação conjunta. Oswaldo buscava colocar em prática a ideia de que é melhor estar com seu concorrente no momento de atrair o cliente do que captá-lo sozinho. Ele dizia aos demais empresários que, enquanto um buffet sozinho recebe 20 visitas, ao participar desta experiência de sinergia ele pode receber 30 ou 40. Segundo Oswaldo, houve uma demora na percepção e aceitação dos participantes quanto a esta nova realidade, e surgiram questões do tipo “mas meu concorrente está cobrando um preço inferior e isso é complicado”. Ele destacou que uma parte bastante difícil, e às vezes frustrante, na iniciativa da Associação era aquela de fazer os participantes se reunirem para tomar decisões e agirem em conjunto. Não se tratava de uma situação em que havia um chefe que dita as regras, como numa empresa. Tratava-se de empresários, cada um com sua maneira de trabalhar, suas ideias, vícios, virtudes e egos, e para Oswaldo, esta foi a tarefa mais difícil de gerenciar.

Assim, o primeiro dilema vivido pelo idealizador e gestor da Associação de Noivas, Oswaldo, e posteriormente pela diretoria que se constituiu foi: Como motivar os participantes do grupo e obter sua adesão na realização de tarefas da associação?

A entidade Associação de Noivas surgiu após a realização de dois eventos desenvolvidos em 2007. O primeiro ocorreu no estacionamento do Shopping de Móveis, e foi denominado “NOIVA NA GARAGEM”. Tratava-se de um evento semelhante a uma feira, no qual foram dispostos estandes, ocupados por fornecedores ou prestadores de serviço para festas de diferentes segmentos. Os participantes do grupo utilizaram também o termo *workshop* para designar eventos que reuniam as empresas para apresentação conjunta ao público. O contato com os prestadores de serviços, e com o público deste primeiro evento, levou à identificação da possibilidade do desenvolvimento de uma associação que viesse a agregar valor aos negócios dos associados e garantisse ao cliente final confiabilidade na contratação de fornecedores capazes de entregar o que foi acordado. A segunda ação ocorrida em 2007 foi a instalação de um estande, que ocupou uma área de 15 m², representando o

¹ Dia da Noiva consiste em pacote de serviços prestados à noiva no dia da cerimônia, tais como manicure, maquiagem, banho e outros.

grupo de empresas que atendiam noivas, em um evento chamado Salão Imobiliário, que teve duração de três dias.

A Associação de Noivas foi formalmente constituída em outubro de 2008. Conforme constava no Estatuto Social, a associação tinha por objetivo tornar a região onde se localizava referência em casamentos no Brasil. De acordo com o site do grupo, a visão da associação era construir um grupo de empresas que atuasse predominantemente no mercado de eventos, detendo uma marca forte, com empresas sólidas, coesas e com excelência administrativa, que oferecesse produtos e serviços de alta qualidade e que superasse as expectativas dos clientes, aumentando, desta forma, as vendas do setor.

Como missão, o grupo estabeleceu “aprimorar e destacar a excelência das empresas associadas a fim de promover os produtos e serviços e aproximar de formar eficaz e eficiente as empresas e os clientes”. O Estatuto Social da Associação de Noivas definiu a entidade como de direito privado, organizada por empresas do setor de eventos sociais e empresariais, para fins não lucrativos para a Associação, tendo como objetivo a prestação de quaisquer serviços que pudessem contribuir para o fomento e racionalização das atividades e defesa de seus associados.

Para participação na associação da Associação de Noivas, a empresa deveria estar legalmente constituída, possuir sede nas cidades da região metropolitana em que estava situada a associação e estar disposta a contribuir para a consecução dos seus objetivos.

Para a operacionalização da Associação de Noivas, os associados aprovaram em 2008 uma contribuição mensal de R\$ 150,00, que tinha como principal objetivo cobrir as atividades desenvolvidas em benefício dos próprios associados. A tabela 1 apresenta o número de empresas participantes da Associação de Noivas no ano de 2009.

Tabela 1

Número de empresas por categoria de atividades associadas à Associação de Noivas

Categoria	No. Empresas	Categoria	No. Empresas
Alianças	1	Banda e Coral	5
Bartender	1	Bebidas	1
Bolos e Doces	2	Buffets	19
Consórcio	1	Convites	3
Curso de Gastronomia	1	Decorações	5
Dia da Noiva	7	Enxoval	1
Fotografia	18	Hotel	0
Lembrancinhas	2	Lingerie	1
Lista de Casamento	3	Revista	1
Som, Iluminação	6	Trajés	6
Transporte	2	Turismo	2
Total Geral		88	

Nota. Fonte: Elaborada pelos autores, com base no site da Associação de Noivas, acesso em maio/2014

Deve ser mencionado que ocorreram ações contrárias à Associação de Noivas durante sua existência. Na primeira semana de existência da associação, alguém criou um e-mail com o nome dela e enviou mensagem para seus membros fazendo acusação de que só havia uma empresa de aluguel de veículos para noivas na associação, cujo proprietário era o presidente. Porém, segundo Oswaldo, o presidente, não havia empresas deste segmento na região com CNPJ naquela época, o que era requisito para participação. Segundo ele, posteriormente houve participação de outra empresa deste segmento.

Conforme previsto no estatuto da Associação, algumas empresas não foram aceitas como membros da Associação de Noivas por apresentarem problemas com o histórico de

idoneidade e índices de reclamações de clientes que macularia a imagem da Associação de Noivas.

Em 2008, a Associação de Noivas participou de mais um evento do Salão Imobiliário, que esteve associado a um Feirão da Caixa Econômica Federal, aproveitando a oportunidade para abordar casais que estavam à procura de um imóvel, pensando no casamento. Na mesma data, também foi lançado um *scrapbook* (livro com fotos, convites, papéis para a composição de memórias) com informações da Associação de Noivas, que era cedido aos clientes juntamente com uma caixinha de música e uma agenda, como brinde.

Outra ação executada pela diretoria da Associação de Noivas foi a elaboração de um Protótipo de Estudo do Mapa do Fluxo de Noivas e Fornecedores, que permitiria mapear os empresários mais procurados pelas noivas em função da passagem pela Associação de Noivas. Havia duas finalidades neste tipo de ação: a primeira seria verificar se a noiva procurava o associado em função da Associação de Noivas ou não; e a segunda era mapear os fornecedores dos associados para que os participantes de determinados segmentos do APL pudessem efetuar compras de um mesmo fornecedor, com a finalidade de reduzir os custos, em função da maior quantidade fornecida. Esta ação não foi implementada, ficando apenas em nível de protótipo.

Como ferramenta de propaganda, a Associação de Noivas adquiriu um veículo que foi adesivado com os motivos, logo da associação, telefones e endereço. Este veículo passou a circular pelas ruas das cidades, com o objetivo de despertar o interesse e a procura pela Associação de Noivas.

No ano de 2008 a Associação de Noivas estava bem no início de suas atividades e eram necessárias novas ações para atrair não só os clientes, mas também novos associados. Conforme definido no estatuto da instituição, a diretoria foi constituída por seis membros efetivos, com as designações de Diretor-Presidente, Diretor-Vice-Presidente, 1º e 2º Diretores-Secretários e 1º e 2º Diretores-Tesoureiros, eleitos, para um mandato de quatro anos. Oswaldo contava com apoio mais efetivo de dois diretores, um empresário do setor de fotografia (Wilson) e outro do setor de Decorações (Roberto). Nesta ocasião o grupo tentou trazer inovações para o mercado de festas e eventos. O objetivo principal era fortalecer a associação e a marca da Associação de Noivas, apresentando-a como uma nova opção para as noivas e empresários, visto que, além de casamentos, as empresas realizam eventos empresariais, aniversários de 15 anos, confraternizações, entre outros.

Em 2009, a Associação de Noivas voltou a participar do evento do Salão Imobiliário, tendo em vista as respostas positivas obtidas nas primeiras participações. Também apoiou um evento do Shopping de Móveis – 1º. Festival de Móveis, o qual teve apoio da prefeitura do município do qual faz parte o shopping. O APL de Eventos passou a manter um estande permanente da Associação de Noivas no shopping de móveis, visando facilitar a procura e indicação dos serviços aos associados.

No ano de 2009 se iniciou o apoio formal do SEBRAE a Associação de Noivas. Como atividade inicial, o SEBRAE promoveu uma Oficina de Planejamento Participativo (OPP), da qual participaram os associados da instituição que passou a ser então considerada como um Arranjo Produtivo Local. O encontro, que durou dois dias, visou a identificação de formas de aumentar as vendas das empresas participantes da Associação de Noivas e sua visibilidade. A OPP buscou levantar as expectativas dos associados, assim como analisar questões relativas ao mercado de eventos. A equipe do SEBRAE também buscou analisar possíveis melhorias a serem implementadas nas empresas participantes, tanto internamente quanto nas relações que estabeleciam com o mercado.

Como conclusão da OPP, o SEBRAE apresentou planos de ação para a Associação das Noivas, baseados em conceitos empresariais, especialmente em marketing. Em linhas gerais, a diretriz resultante da OPP foi definida como desenvolvimento de marketing conjunto, vendas

coletivas e compras coletivas. Porém, segundo Oswaldo e outros membros da diretoria, de modo geral os empresários não seguiram a diretriz estabelecida, desenvolvendo suas estratégias de marketing à sua maneira.

Uma das sugestões iniciais do SEBRAE foi o desenvolvimento de um blog para divulgação de todas as empresas participantes da associação, facilitando o acesso de novos consumidores para conhecimento das empresas associadas.

A partir da formalização de seu apoio, o SEBRAE passou a ser um parceiro constante da Associação de Noivas, e sempre participava com ideias e patrocínios. Uma das ideias que surgiram, mas não foi colocada em prática, foi a venda de pacotes de casamentos, tal qual pacotes de viagens, com todos os itens incluídos no pacote. Os associados tinham expectativas significativas com relação aos resultados obtidos por meio de sua participação a entidade.

Em 2010 a Associação de Noivas realizou, com o apoio do SEBRAE, um evento chamado Salão de Noivas em um Centro de Convenções, do qual participaram cerca de 40 empresas associadas, com objetivo de promover a participação de todos os associados e atrair novos clientes. Neste ano também foi solicitado o registro da marca junto ao órgão regulador de marcas e patentes - INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial), com o objetivo de proteger a ideia inovadora do negócio.

No mesmo ano, sob orientação do SEBRAE, foram iniciadas reuniões entre empresas participantes em células, de acordo com os segmentos das empresas, com a finalidade de unir os empresários para que estes pudessem trocar ideias e informações, e aprender com os acertos e os erros dos parceiros.

Em 2011 ocorreu uma situação difícil para a Associação de Noivas, quando se descobriu que um associado estava criando uma associação similar na mesma região. Este associado também fazia críticas ao presidente, enviando e-mails aos demais associados difamando o presidente. Este membro foi desligado do grupo, em reunião para qual foram convidados todos participantes.

Outra iniciativa ocorrida em 2011 foi a criação de um protótipo de um aplicativo para *tablets*, que permitiria aos associados fazerem simulação de opções de eventos para facilitar a comercialização dos serviços e integrar as áreas ou prestadores de serviços envolvidos em um evento. Esta ação também não chegou a ser implementada, pois não houve comparecimento da maioria dos associados para a apresentação do projeto, bem como não havia financiamento para poder colocar este aplicativo no mercado, o que era de primordial importância.

No mesmo ano, a Associação de Noivas lançou o 1º Consórcio de Casamento, com o intuito de facilitar e auxiliar os noivos no processo de planejamento financeiro para a realização do cerimonial de casamento. Os noivos utilizariam o consórcio como um meio de financiamento aos serviços prestados pelos associados. A proposta não foi implantada, pois não havia receita fixa e nem caixa para efetuar esta ação. Porém a ideia foi repassada a um empresário local que já possuía experiência no ramo de consórcios, o qual implantou individualmente a ideia que partiu do grupo.

O exercício de 2012 começou com grande perspectiva de crescimento para os participantes do APL de Eventos. Foi lançado em 30 de Janeiro o projeto chamado “Pedra Fundamental”, que previa a construção de um espaço amplo onde seriam apresentados os produtos dos diversos participantes do grupo. Para elaboração do projeto deste espaço foi lançado um concurso para arquitetos, tendo sido definido como prêmio ao projeto vencedor uma viagem para visita ao Salão de Móveis de Milão (Itália), um dos mais conceituados eventos do setor de móveis. Naquele ano também, o APL de Eventos voltou a realizar o Salão de Noivas no Centro de Convenções, realizando uma ação de marketing utilizando noivas que se tornavam capa de revistas, possibilitando postagens instantâneas nas mídias sociais. Esta ação teve como objetivo proporcionar o encantamento das noivas e aguçar a expectativa de

seus amigos e familiares para o grande dia. No mesmo ano ocorreu também a Feira do Empreendedor do SEBRAE Nacional, propiciando aos integrantes demonstrarem as possibilidades de desenvolvimento de novos projetos para outros eventos, como a Copa do Mundo.

Também foi realizado em 2012 o 1º. Workshop da Associação das Noivas, que contou com a participação majoritária dos associados e teve como principal foco a apresentação das tendências para o setor, e palestras de desenvolvimento de gestão, com apoio do SEBRAE. Neste evento, foi lançado também o cartão fidelidade do APL, com o intuito de fidelizar os clientes, convertendo os benefícios do acúmulo de pontos por descontos nos serviços ou produtos contratados.

Já no final de 2012, o Associação de Noivas promoveu o evento denominado "VOU CASAR NA MINHA REGIÃO" em parceria com o SEBRAE-SP, visando promover a participação de todos os associados em um único evento, concedendo desconto especial para os participantes do APL na locação do espaço do evento em relação aos não associados. Contudo, observou-se que não houve adesão integral dos associados. Apesar disso, a resposta do evento para os participantes foi positiva. Fica claro que o ano de 2012 foi o mais produtivo para a Associação das Noivas.

Devido ao sucesso do evento "VOU CASAR NA MINHA REGIÃO" no ano anterior, em 2013 o SEBRAE-SP cedeu espaço para a realização de mais um evento desta natureza, com maior número de participantes em relação ao evento anterior, sendo eles associados ou não. Foi considerado o maior e mais luxuoso evento do Brasil, sendo capa do Blog do SEBRAE e o estande da Associação de Noivas foi eleito como o mais interessante e inovador do evento, pelo voto das noivas e pela organizadora do evento.

Em 2013, foi iniciado também o contato com as assessorias de eventos e organizadores de festas da região, buscando demonstrar a estes profissionais os diferenciais e excelência da prestação dos serviços pelos participantes da Associação de Noivas, visando fornecer a estes profissionais uma opção diferenciada e aumentar a carteira de clientes dos associados.

Como forma de fortalecer a marca Associação de Noivas, foi realizado investimento em propaganda nas mais diversas mídias, entre elas: revistas, sites, blogs, twitter, folders, lojas em Shoppings, entre outros.

A fim de compor um banco de dados para futuros contatos, os eventos realizados serviam também para captar novos cadastros que passaram a ser distribuídos gratuitamente a todos os associados.

Outra forma de exposição dos associados ocorreu através do Blog da Associação de Noivas que, por meio de link de TV, disponibilizava vídeos dos eventos desenvolvidos pelos associados, bem como entrevistas com empresários e clientes atendidos. No link de TV havia a filmagem de um evento realizado em uma empresa que é especializada em vinhos, a qual fornecia sugestões sobre vinhos para serem servidos em casamentos. Uma vantagem competitiva da empresa é que ela oferecia os vinhos em consignação, ou seja, os vinhos somente seriam pagos se fossem consumidos. O proprietário da loja de vinhos se mostrou satisfeito em participar da Associação de Noivas, e com o resultado da divulgação do vídeo. Em outro vídeo, um padre celebrante entrevistou o proprietário de uma empresa que presta serviços de iluminação, som e DJs, o qual descrevia os serviços prestados por sua empresa. Ele destacou a importância da noiva buscar prestadores de serviços confiáveis, como os credenciados pela Associação das Noivas. Outros vídeos foram também disponibilizados voltados à divulgação de empresas de aluguel de trajes a rigor, salões de beleza, entre outros. Todos os vídeos foram realizados por um membro da Associação de Noivas.

Como a Associação de Noivas esteve muito tempo na mídia e se constituiu um caso diferenciado no mercado, houve uma reportagem exclusiva realizada para o programa

Pequenas Empresas, Grandes Negócios, da Rede Globo. Normalmente os APL's são formados por empresas do mesmo segmento. Neste caso, um dos diferenciais consistiu no fato de se juntarem empresas de vários segmentos para a realização de um projeto, que é o casamento. Um dos diretores do APL declarou que a experiência ficou conhecida pelo SEBRAE Nacional, tornando-se de certa maneira experiência única e inovadora.

Porém, apesar das atividades estarem ocorrendo, graças principalmente aos esforços de Oswaldo e de alguns membros da diretoria, a Associação de Noivas entrou em declínio. Segundo diretores entrevistados, a desarticulação teve início após o evento do Lançamento da Pedra Fundamental, em 2012. O evento contou com a presença 100 pessoas, 70% dos associados, do Secretário Municipal de Desenvolvimento Regional, representantes do SEBRAE e outras instituições. O concurso voltado para os arquitetos ofereceu como prêmio ao projeto vencedor uma viagem a Milão. Ocorreu que, posteriormente, o APL não obteve financiamento para execução do projeto. Os associados ficaram insatisfeitos, especialmente com os altos custos da viagem paga ao arquiteto vencedor. Desde então, aconteceram novos projetos, já descritos, especialmente workshops, porém com menor adesão e motivação dos associados. Houve um terceiro caso de associado criando associação com características similares – uma Rua com Empresas Voltadas para noivas, ocasionando seu desligamento e novo desgaste entre os participantes.

Anteriormente foi apontado o primeiro dilema enfrentado pelo Diretor Presidente da Associação de Noivas e seus colegas da diretoria: o que fazer para que os membros se dedicassem às atividades da Associação? Vale lembrar que o trabalho dos diretores não era remunerado, e havia uma reclamação por parte deles com relação a este aspecto, pois deixavam de atuar em suas empresas para se dedicarem às tarefas da Associação voluntariamente. Um segundo dilema que se apresentava também era: Como evitar que membros da Associação adotassem atitudes hostis à diretoria, como aconteceu três vezes durante sua existência? Nas duas últimas vezes os associados dissidentes lançaram iniciativas semelhantes e de certa forma concorrentes à Associação, adotando uma atitude que foi considerada traição. Pode-se dizer que os dois dilemas/problemas mencionados têm um elemento comum – a dificuldade de obter participação dos associados nas atividades da Associação. Alguns poucos trabalhavam, uma maioria tinha baixa participação e alguns até adotaram atitude hostil.

Mas, de fato, os gestores da Associação de Noivas enfrentaram um dilema original ao longo de toda sua existência, e pode-se dizer que era este o problema que provocava a baixa participação dos empresários: Como implantar mecanismos que permitissem aos associados identificarem qual seu verdadeiro papel na Associação, ou seja, que tarefas deveriam realizar, e para atingir qual resultado? É sabido que todos empresários têm como objetivo vender seu produto ou serviço e obter lucro, e esta é também motivação primeira que os leva a participar de uma entidade como a Associação de Noivas. A maioria dos associados percebia os benefícios de se fazer parte do grupo, apoiava e acreditava na iniciativa. Mas esta disposição não foi suficiente para manter a entidade funcionando.

