

## Uma oportunidade inovadora que surgiu a partir de um problema de saúde<sup>1</sup>

A sala de reuniões da Adespec Adesivos Especiais está repleta de troféus e prêmios que resumem a trajetória da empresa, a qual se confunde com a da empreendedora por trás da história de um negócio inovador e bem-sucedido, nascido em uma incubadora de empresas e que recebeu aporte de um fundo de capital de risco.

A engenheira química formada pela UERJ, Wang Shu Chen, fala com entusiasmo do seu negócio, e a paixão pelo o que faz fica evidente em cada frase: “*A gente precisa vender o produto que faz as pessoas felizes.*” Para os desavisados, soa como uma fala de mãe de família, não de uma empreendedora focada em resultados, mas se engana quem imagina que se trata apenas de um pensamento vazio. É o mantra da gestão da Adespec. A visão de equipe e da formação de um time de vencedores confunde-se com a abordagem comum de empresas familiares, cujo dono é a inspiração e a última palavra:

*“Trato nossos funcionários como crianças e estendo a mão a eles para que não caiam. Valorizo o pessoal mais jovem.”*

Mas, no caso da Adespec, Chen consegue conciliar um jeito amistoso de gerir com a gestão profissional que se espera de uma empresa com um fundo de investimento como sócio. E pensar que tudo começou com um problema de saúde...

*“Sempre trabalhei em empresas de grande porte, multinacionais e nacionais, como a Petrobrás. Em meu último emprego como funcionária, fiquei doente devido à exposição aos solventes, e isso diminuiu a quantidade de glóbulos brancos em meu sangue. Os médicos diziam que, se eu continuasse cheirando indiretamente aquilo todos os dias, eu ficaria ainda mais doente e com a saúde seriamente comprometida. Foi quando decidi sair da empresa em que trabalhava e pensei em criar uma cola que não fosse à base de solvente, como era comum na indústria. Sabia que precisava de muito dinheiro para colocar o negócio em prática, comprar equipamentos, fazer testes, pesquisas etc. Ao procurar entender mais do mundo dos negócios, soube que havia uma incubadora de empresas dentro do campus da USP, o CIETEC. Para participar da incubadora, eu precisava me candidatar a uma das vagas disponíveis para novos empreendedores e apresentar um plano de negócios. No final do ano 2000, eu me candidatei e apresentei um projeto de desenvolver adesivo sem solvente. Fiz a entrevista no processo seletivo com o professor Ary Plonski, então membro do corpo diretivo do CIETEC (atualmente, conselheiro da Anprotec, entidade que representa as mais de 400 incubadoras de empresas brasileiras). Depois de passar por todas as fases do processo, fui aprovada! Eu tinha 45 anos em 2001.”*

A Adespec foi aberta oficialmente em fevereiro de 2001, mas praticamente não tinha como funcionar, pois carecia de recursos financeiros. Em outubro do

---

<sup>1</sup> Este estudo de caso foi desenvolvido com a colaboração de Guilherme Ary Plonski, da Anprotec e USP, especialmente para a 5ª. Edição do livro Empreendedorismo, transformando ideias em negócios, de José Dornelas. [www.josedornelas.com.br](http://www.josedornelas.com.br)

mesmo ano, teve a aprovação de um projeto PIPE, da Fapesp, no valor de R\$ 70.000 e a concessão de uma bolsa de pesquisa para Chen como coordenadora do projeto. Mesmo antes da liberação do recurso da Fapesp, as pesquisas já haviam iniciado, a empresa tinha à disposição na incubadora uma mesa e uma cadeira e o acesso às áreas comuns compartilhadas por demais empreendedores. Com o passar do tempo, Chen conseguiu migrar para uma sala maior. Conseguiu então mais R\$ 290.000 na fase 2 do PIPE e foi uma das primeiras empresas a participar da fase 3, que promovia a aproximação das empresas contempladas com recursos do PIPE com fundos de investimento.

A graduação como empresa incubada ocorreu três anos após sua abertura, em 2004. *“Eu tinha acabado de receber o PIPE 2 e precisava fazer a planta-piloto, o reator... tudo!”* O *networking* conquistado na fase de incubação e a aproximação com quem havia selecionado o projeto para incubação renderam mais frutos. Atento ao empenho, entusiasmo e espírito empreendedor de Chen, o professor Ary Plonski, mais uma vez, não mediu esforços para auxiliá-la em seu projeto de vida. Como na ocasião era superintendente do IPT, Ary Plonski convidou Chen e a Adespec para participarem como empresa pioneira instalada no IPT para desenvolvimento tecnológico. *“Foi uma fase incrível! Sem mais esse empurrãozinho, teria sido difícil continuar evoluindo...”*

Em 2006, a Adespec alugou um galpão em Taboão da Serra para instalar sua indústria. Em 2007, o fundo de investimentos Rio Bravo aportou recursos na empresa, ficando com um pouco mais de 50% de participação no negócio. Desde então, a empresa tem crescido a um ritmo acelerado, angariando prêmios de inovação e sendo considerada referência na área. Seu faturamento anual já ultrapassou, há um bom tempo, a marca de R\$ 10 milhões.

## Bate-bola com Wang Shu Chen

Sociedade e relacionamento com fundo de investimento

*“Quando se tem um sócio, tudo se complica, não é? Porque você precisa negociar com os sócios cada decisão que vai ser tomada pela empresa... Não posso fazer mais nada sozinha Sou hoje uma prisioneira da minha empresa! O lado ruim de ter um fundo de investimento envolvido no negócio é que seu salário é definido pelo fundo. O lado bom é que vou acabar colocando dinheiro no bolso quando o fundo sair e, então, farei o que quero. Mas é preciso ter dinheiro para fazer o negócio crescer, ainda mais o meu tipo de negócio, que precisa de equipamento, matéria-prima, funcionário... É tudo muito caro!”*

Planejamento

*“A gente nem planeja muito... É tão pouco tempo para cada atividade que fica difícil. Claro que o fundo trabalha com orçamentos e metas, mas gosto de ver tudo acontecer, prefiro a ação ao planejamento. Não sou muito de planejar, mas há controvérsias, o fundo me pede para planejar. Temos de mudar o plano mil vezes, se necessário, pois sempre busco inovação. Negócios inovadores não se beneficiam muito de planejamento. Você acaba gastando mais planejando que fazendo...”*

#### Família e modelos de referência

*“Meu avô foi um grande empreendedor em Taiwan. Meu pai veio com algum dinheiro para o Brasil, perdeu dinheiro, ganhou... Meu tio tem 80% do negócio da Toyota em Taiwan. Ele é um grande exemplo. Em 1964, meu tio vendia pepino para ganhar dinheiro, e isso influenciou a família, pois todos gostam de dinheiro. Nesse mesmo ano, meu pai chegava como imigrante ao Brasil, trazendo uma máquina de soprar plástico, que acabou ficando presa na alfândega por anos... Tenho três irmãos e duas irmãs, todos funcionários. Só eu me tornei empreendedora! É engraçado, pois meu irmão sempre fala: ‘A única que puxou o pai foi a Chen.’”*

#### Ideias e oportunidades

*“O início do negócio partiu de um problema pessoal. Eu tinha a ideia, mas não sabia se era uma oportunidade. Você não entra no negócio porque dá mais ou menos dinheiro ou porque a oportunidade é grande o suficiente. No meu caso, entrei no negócio porque entendia e sabia que podia fazer, conhecia a cadeia de valor do setor e como um negócio inovador se encaixaria no mercado.”*

#### Forças

*“Autonomia; iniciativa (não fico esperando); autoconfiança; muita energia (sou difícil de derrubar, faço acontecer, vou atrás dos desafios, mesmo que a espera leve dez anos)... Não acredito no impossível. Tudo é possível! E acho que tenho muita sorte! Liderança (eu delego muito, pois minha missão é ajudar esse pessoal); sou boa em negociação e em compra e venda.”*

#### Fraquezas

*“Não vejo muitos pontos fracos, talvez a falta de foco. O pessoal acha que eu deveria focar mais, mas sempre estou pensando em novos produtos inovadores!”*

#### Equipe

*“Acho que todos os funcionários devem se complementar, só facilito isso; e eles devem ser bons em tudo. No futuro, vou ficar cuidando da creche da empresa. Gosto das pessoas que têm família, gosto de saber se eles têm valores como os meus. O resto, eles aprendem, pois ninguém chegará pronto aqui.”*

#### Momento crítico

*“No Carnaval de 2011, a máquina quebrou (só havia uma única máquina para determinado produto, e, se eu não entregasse a encomenda, perderia um de nossos principais clientes. Todo mundo teve de trabalhar durante o Carnaval, dias a fio. Pagamos hora-extra para todo mundo e servimos café e lanche. Acabou sendo uma festa. Eu me divirto com o que faço, mas, no final, fiquei muito estressada. É ruim para a saúde, inclusive. Para evitar que se repita, contratei mais gente.”*

Valores

*“Não gosto de lixo. Minha empresa é sustentável, e é isso que busco. A perda na produção chega a 3,5%, mas nossa meta é ZERO! Faço o pessoal recuperar tudo para não gerar lixo. Caso contrário, vai contra o que pregamos. Para atingir o objetivo, temos investido na sistematização dos processos. Começamos os preparativos para a certificação ISO 9000 em 2011.”*

Momentos de satisfação e realização

*“Lá atrás, quando ganhei o prêmio FINEP de Inovação, em 2005, percebi que estava construindo algo de valor. Éramos muito pequenos... Hoje, reflito bem sobre minha vida e vejo que quem não evolui e não quer crescer não dá retribuição às outras pessoas.”*

*“Fico feliz por meus funcionários. Muito do que fazemos é por conta dos outros. Não somos heróis, pois ninguém toma determinada atitude para ser herói, mas pelas pessoas. Isso, ouvi em um filme ao qual assisti e vejo que tem gente aqui na empresa que acredita na Adespec e poderia até ganhar mais fora daqui, mas gosta da empresa. Então, não posso deixar de gostar do que faço. É pelos outros que fazemos.”*

Ser empreendedora

*“Lado positivo: é muito bacana, porque você pode fazer pelas pessoas o que sempre quis. Aquele negócio de ‘se eu fosse presidente da empresa, faria isso’... agora, eu faço. A maior missão da empresa que criei é proporcionar felicidade. E alguns concordam com isso aqui.”*

*“Lado negativo: às vezes, você acorda cedo para trabalhar e vem para empresa com outro pensamento. Caramba, vou ter de pagar o salário desses empregados que não fazem nada! É contraditório e complicado... A gente economiza, mas nem sempre as pessoas dão valor. Ficar fazendo sermão o dia inteiro, às vezes, cansa mesmo... Nem sempre aguento.”*

Mãe de família e empreendedora

*“Consegui conciliar tudo, pois foco na atividade que estou fazendo no momento. Quando estou em casa, cuido da casa, do cachorro etc. Consigo conciliar família e trabalho. Acho que a mulher é mais maternal... As mulheres são mais versáteis que os homens.”*

Se faria tudo de novo

*“Sim, com certeza! O que eu mudaria? Acho que pouco, talvez algo comportamental. No geral, não mudaria nada, pois está bom assim, e estou feliz com o que faço. Hoje, conheço os caminhos e sei onde estão as pessoas, como fazer, ou seja, poderia começar ainda melhor agora, mas não mudaria.”*

Conselhos aos futuros empreendedores

*“A pessoa precisa fazer uma autoanálise para saber se realmente quer encarar o desafio. Além disso, precisa entender bem do negócio e saber localizar todas as pessoas que podem ajudar. Convencer as pessoas a serem parceiros e manter o parceiro do lado, fazendo acreditar que, lá na frente, haverá a recompensa, é outro desafio. Você precisa investir em conhecimento e relacionamento. A ajuda de todo mundo é essencial, mas você precisa entender do assunto para deslanchar então pode ter medo de correr risco. É preciso colocar o próprio dinheiro no negócio, senão você não vai acreditar e vai ser difícil convencer os outros a investir na sua se dedicar como deveria e .ideia”*

Sobre a Adespec

A Adespec foi fundada em 2001, por Wang Shu Chen, com o intuito de desenvolver adesivos especiais, selantes e revestimentos protetivos cujas formulações não possuíssem solventes prejudiciais à saúde do ser humano e ao meio ambiente. Os primeiros anos de vida da empresa foram dedicados, única e exclusivamente, à atividade de pesquisa e desenvolvimento. Com recursos essencialmente da FAPESP, a Adespec desenvolveu duas tecnologias, a base para uma ampla linha de produtos: base água e pesilox (polímero especial). Essas tecnologias são extremamente versáteis e possuem atributos únicos, como capacidade de adesão em diversos materiais, flexibilidade, possibilidade de utilização em ambientes úmidos e *performance* (força). O mercado de adesivos e selantes é estimado em aproximadamente US\$ 2 bilhões e, embora não apresente crescimento significativo ano a ano, possui uma clara tendência de substituição, o que favorece a Adespec, que se posiciona como uma empresa inovadora com produtos socioambientalmente responsáveis. A Adespec recebeu o selo Sustentax de sustentabilidade com qualidade em 2008, referência para construção de *green buildings*. Essa é a mais importante certificação para a construção de prédios verdes com base no critério *Leadership in Energy and Environmental Design* (LEED), idealizado pelo U.S. Green Building Council. A estratégia de geração de valor da Adespec tem seu alicerce nos seguintes pilares: (a) marca própria, (b) inovação tecnológica, (c) desenvolvimento de diferentes canais de distribuição, (d) imagem de empresa sustentável e (e) propriedade intelectual.

Mais informações em [www.adespec.com.br](http://www.adespec.com.br).

## Questões referentes ao Estudo de caso

1. Quais fatores provavelmente levaram a Adespec a se tornar uma referência de empresa inovadora no Brasil? Qual é o estilo de gestão de Wang Shu Chen? Qual é a influência do estilo de gestão de Chen para os resultados da Adespec? O fato de Chen ser uma mulher empreendedora traz que tipo de impacto aos rumos do negócio?
2. O caso da Adespec mostra que é possível para empresas inovadoras brasileiras, mesmo que de pequeno porte, atuar em mercados dominados por grandes empresas multinacionais. Recorrendo mais uma vez ao processo empreendedor, qual das etapas foi a mais importante para a Adespec (inovação, plano de negócios, equipe, capitalização, presença na incubadora de empresas, *networking*)? Por quê?
3. Qual é o papel que a incubadora de empresas do CIETEC teve para o sucesso da Adespec? Se você tivesse uma grande ideia de negócio, recorreria a uma incubadora para iniciar sua empresa ou tentaria sozinho? Por quê?
4. Qual você considera a melhor estratégia de saída para o fundo de investimento que se tornou sócio da Adespec: (a) vender sua participação para uma grande empresa do setor; (b) tentar acelerar o crescimento da empresa e, então, fazer um IPO na Bolsa de Valores; (c) vender sua participação para a empreendedora Chen; (d) outra (qual)?
5. Muitos empreendedores começam negócios a partir de soluções que tiveram para seus problemas ou necessidades pessoais. Nem sempre, porém, a solução de um problema individual leva a boas oportunidades de negócio. Você conhece (ou já ouviu falar de) algum empreendedor que tentou montar uma empresa porque acreditava ter encontrado uma grande oportunidade ao resolver um problema pessoal, mas que acabou se mostrando um fiasco e não conquistou clientes? Por que isso ocorreu? Comente.