

Experiências dos APLs da Fiesp.

DECOMTEC
08 de julho de 2005.

GERÊNCIA DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA

GERENTE

Renato Corona Fernandes

EQUIPE TÉCNICA

Alessandra Alvares

Anita Teresa Dedding

João Alfredo Saraiva Delgado

Paulo Henrique Rangel Teixeira

Paulo Sérgio Pereira da Rocha

Pedro Guerra Duval Kobler Corrêa

Silas Lozano Paz

Vagner Borges de Castro

ESTAGIÁRIOS

Roberta Augusta Oller de Barros

APOIO

Maria Cristina B. M. Flores

Renato Wagner Dantas dos Santos

Experiência dos APLs da Fiesp.

*Você não pode ensinar nada a um homem,
você pode apenas ajudá-lo a encontrar a
resposta dentro dele mesmo"*

Galileu Galilei

I. Apresentação.

Pensar globalmente e agir localmente. Assim a Itália conseguiu, em 30 anos, dominar parcelas expressivas do mercado mundial em campos tão diferentes quanto revestimento cerâmicos (54%), jóias (33%), tecidos de lã e seda (30%), calçados de couro (28%) e armações de óculos (22%).

O motor de arranque dessa revolução foram os APLs. União de pequenas empresas de um mesmo ramo instaladas principalmente nas regiões da Emilia Romana, Lombardia, Veneto e Toscana, os clusters respondem hoje por cerca de 10% do Produto Interno Bruto e um terço das exportações, além de empregar mais de 40% da mão-de obra industrial daquele país.

Baseados no binômio: cooperação-competição, e na busca constante de inovações, os clusters italianos mostraram ao mundo que localização e especialização compõem a argamassa do desenvolvimento e da competitividade das nações na era da globalização.

No caso brasileiro, a importância dos APLs industriais tem sido reforçada em função de aspectos específicos. O processo de reestruturação produtiva do setor industrial ocorrido na década de 90; as crescentes pressões pela busca de maiores níveis de eficiência na utilização de fatores produtivos estimularam a localização de atividades produtivas em regiões onde a disponibilidade de fatores – mão de obra e recursos naturais, em especial – fosse mais favorável, tanto do ponto de vista quantitativo como qualitativo.

No entanto, ainda pairam dúvidas se o modelo de desenvolvimento dos distritos industriais italianos, baseado em redes de empresas, se ajustaria para incrementar e potencializar a competitividade de Micro, Pequena e Médias empresas no Brasil.

Como fazer a transferência deste modelo? Existe um modelo de apoio a MPMEs a se transplantar? Existem fatores generalizáveis que podem ser usados nas experiências de promoção de APLs? Estas perguntas que muitos se fazem, tem ficado sem resposta e cada experiência de incremento da competitividade de MPMEs tem gerado aprendizados e

fatores de sucesso e insucesso deixando cada vez mais claro que o importante é a criatividade para a atuação com estas empresas que possibilitará o desenvolvimento de um modelo brasileiro.

Acreditando na importância de se apoiar empresas menores e, sobretudo, dos ganhos que se pode gerar para estas empresas ao atuarem de forma coletiva, a Fiesp em parceria com o Sebrae SP vem promovendo 7 experiências de apoio a competitividade de Micro, Pequenas e Médias Empresas inseridas em Arranjos Produtivos Locais.

O trabalho vem demonstrando resultados positivos que nos permite repensar a importância deste modelo como ferramenta de política industrial para MPMEs e, sobretudo, como política de desenvolvimento regional; levando-nos a expandi-los para outros pólos.

II. O que são APLs?

Arranjo produtivo local é uma concentração espacial e setorial de empresas e instituições que se inter-relacionam dando uma característica dinâmica própria de uma determinada região. Esta dinâmica local é construída pela interação entre os diferentes agentes locais onde a soma do todo é muito maior do que a soma das partes.

No entanto o grau de interação local é dependente de variáveis relacionadas aos vínculos sócio-culturais dos agentes locais que determinam: os comportamentos que estes desenvolvem em grupo; as associações horizontais e verticais existentes entre os agentes que permitem trocas de produtos, serviços, informações e pessoas; as atividades de forma articulada e com uma lógica econômica comum que determina o padrão de competitividade da localidade.

Dentro das localidades podemos encontrar diferentes agentes que fazem parte desta cadeia setorial e que ajudam a determinar as fortalezas competitivas dos arranjos, quais sejam:

Os fornecedores locais: fabricantes de insumos (componentes, matéria prima, máquinas, serviços, etc)

Os fornecedores de infra-estrutura especializada, incluindo órgãos do governo, universidades, escolas técnicas e associação de classe que promovem treinamento, educação, pesquisa e suporte técnico.

Mão de obra especializada setorialmente.

Vale ressaltar que a simples concentração local dos agentes não assegura a realização do potencial competitivo do APL. Ter uma empresa inserida em

um Arranjo pode levá-la a obter externalidades econômicas (facilidade de acesso à matéria-prima, mão de obra qualificada etc), no entanto, o diferencial de atuação que vai permitir o Arranjo potencializar sua competitividade são as ações conjuntas dos agentes.

As ações conjuntas baseadas na confiança entre os agentes serão o fator diferencial porque potencializa as externalidades locais existentes gerando um ambiente propício para o incremento da competitividade local.

O aparecimento dos APLs tem diversas fontes de origem relacionadas a fatores vocacionais, locais e históricos, dos quais podemos destacar :

- 1) Origem em uma grande empresa que tem seus funcionários saindo e montando pequenas empresas na localidade. Como foi o caso do APL de Móveis de Madeira de Mirassol onde diversos ex-funcionários se aventuraram como empreendedores dando origem a um arranjo constituído;
- 2) Proximidade a fontes de recursos naturais e matérias primas determinando a vocação local. É o caso dos APLs de setores cerâmicos como o de Santa Gertrudes , o de Vargem Grande do Sul e Tambau, por exemplo.
- 3) Rede de pequenos fornecedores ligados a uma grande empresa compradora. É o caso do setor metalúrgico do ABC que tem diversas MPMEs localizadas regionalmente em função do fornecimento para as grandes montadoras;
- 4) Proximidade de Centros Tecnológicos ou Universidades que dão origem a empresas vocacionadas à expertise técnica local. São os casos exemplares do setor de software em Campinas e aeronáutico em São José dos Campos.

III. Histórico dos APLs no Brasil.

No Brasil as primeiras experiências de se potencializar as externalidades de localização com ações conjuntas remontam das décadas de 70 e 80 no sul do país nos setores de vinho e calçados.

Estas iniciativas tiveram origem de forma completamente autônoma, por meio do aproveitamento de vantagens territoriais que permitiram o surgimento de estruturas produtivas razoavelmente especializadas, com um número significativo de empresas.

A especialização regional verificada na grande maioria dos territórios foi consolidada antes de ter-se tornado objeto da atenção por parte dos atores públicos.

Eram ações espontâneas dos agentes privados que em busca de uma maior competitividade iniciaram um movimento de demanda de especialização de políticas para suas realidades de arranjo.

Foram ações que demonstraram um forte desenvolvimento do capital social local, pois a articulação destes é que permitiu buscar soluções para seus problemas. No caso do APL de Franca a busca pelo acesso ao mercado americano levou as empresas a desenvolver ações para acabar com o trabalho infantil e incorporar tecnologia em seus produtos. Neste mesmo sentido as empresa de Nova Serrana buscaram formas de atrair investimentos para adensar a cadeia produtiva local.

Em outros APLs existentes no Brasil não se conseguiu dinamizar suas relações e nem gerar demandas articuladas para buscar apoio às suas estratégias.

No entanto, estes APLs continuaram sobrevivendo mesmo em meio ao ambiente hostil vivido durante as décadas de 80 e 90. A abertura da economia e o impacto da acelerada exposição à concorrência internacional via redução das barreiras tarifárias, foi acompanhada por um forte processo de valorização cambial da moeda nacional, que durou, pelo menos, quatro anos.

Nesse processo, os arranjos produtivos ficaram frente a frente com estruturas mais dinâmicas da economia mundial, e que dispunham de crédito a baixo custo, e em alguns casos, de vantagens comparativas espúrias, tais como um baixíssimo custo de mão-de-obra, e em outros, vantagens competitivas consolidadas como inovação, design, exportação.

Este cenário prevaleceu até o início do novo século quando as instituições de apoio as MPMEs começaram a romper com o paradigma de apoio assistencialista e residual às estas empresas. Os resultados internacionais de países como Itália, Alemanha, Finlândia e Espanha, que passaram a basear suas políticas desenvolvimento nas MPMEs lançaram novas luzes para o desenvolvimento de políticas específicas para estas empresas e mais que isto, para as empresas inseridas em Arranjos.

No Brasil no início do século XXI algumas instituições passaram a se envolver em políticas para MPMEs inseridas em Arranjos, como por exemplo o Sebrae em parceria com diversos agentes; algumas Federações de Industrias como a de São Paulo e de Minas Gerais, e mais recentemente o Poder Público, com seus governos estaduais e, sobretudo, com o governo federal que colocou como prioritário em seu PPA as ações para APLs e como foco de ação em sua Política Industrial.

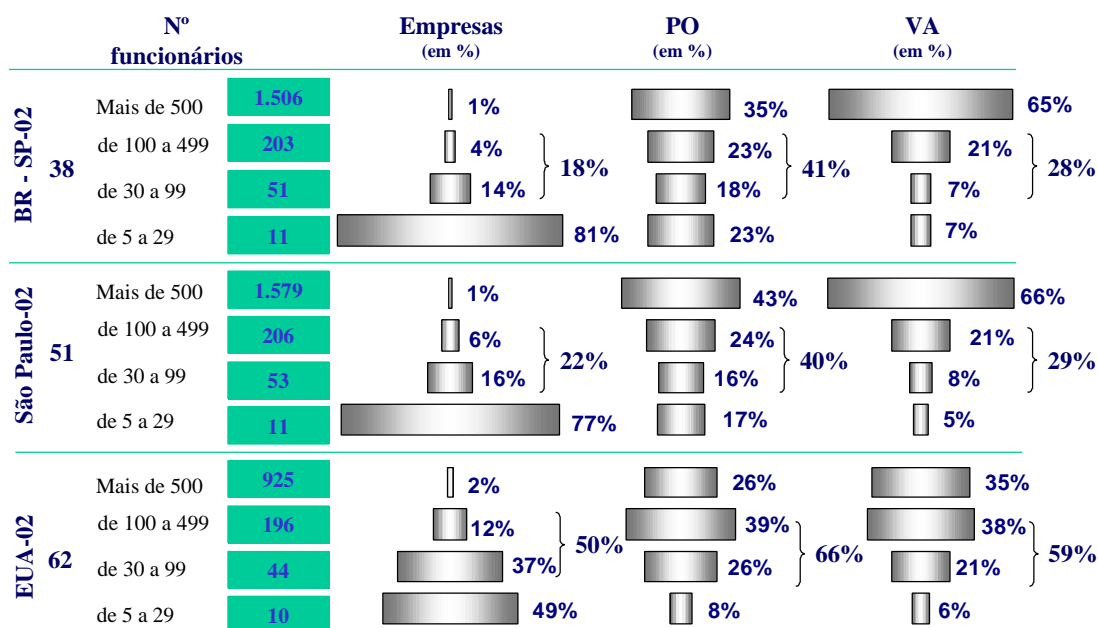
IV. Implicações da Política de apoio aos APLs para o Desenvolvimento.

Nas últimas décadas do milênio vem se tornando cada vez mais claro que o modelo baseado nas grandes empresas fordistas chegou ao seu limite e tornou-se incapaz de gerar desenvolvimento sustentável e socialmente justo. O caso brasileiro que tem uma das piores distribuições de renda do mundo demonstra, em grande parte, as falhas deste modelo.

A concentração de renda, de certa forma, reproduz-se na estrutura industrial brasileira como podemos ver na figura a seguir. As MPMEs embora representem 99% das empresas e cerca de 80% dos empregos no Brasil, o valor adicionado (proxy do PIB) gerado se resume a apenas 35%.

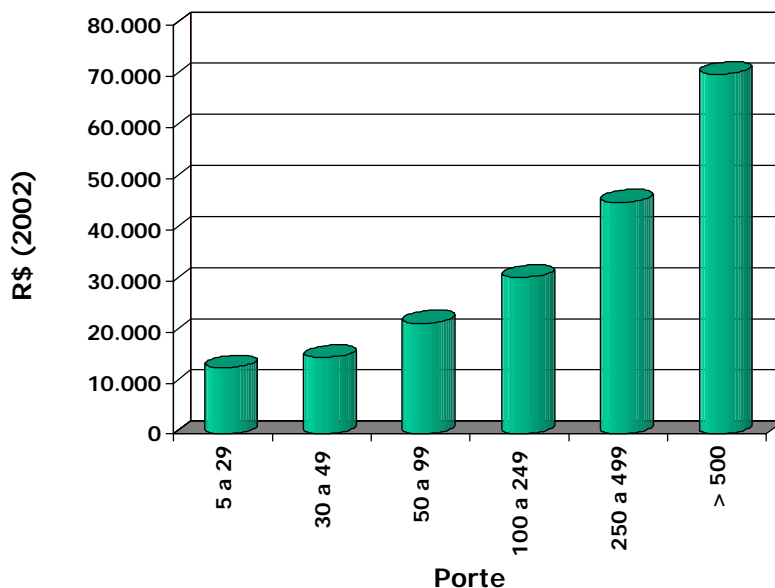
A título de comparação nos EUA, por exemplo, embora a estrutura industrial conte com 98% de MPMEs como no Brasil, o valor adicionada delas é de 65%.

Figura 1. Estrutura Industrial dos EUA, São Paulo e Brasil (exceto São Paulo)

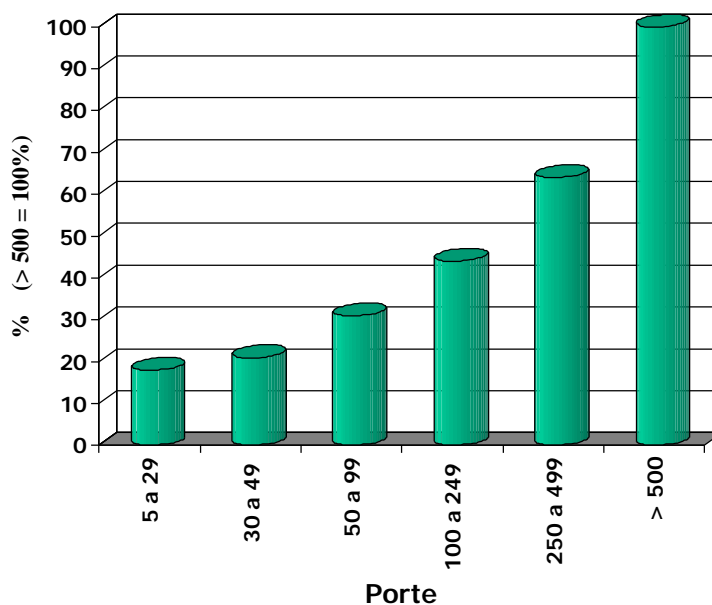


Esta concentração é aprofundada pelo grande diferencial de produtividade existente entre as empresas. Como podemos ver a seguir o gap de produtividade em relação ao porte é enorme.

Valor Adicionado por Pessoal Ocupado segundo o porte das empresas



Valor Adicionado por Pessoal Ocupado segundo o porte das empresas



Em verdade, este diferencial de produtividade é determinada pelos níveis de investimento em tecnologia e em formação bruta de capital fixo (máquinas, equipamentos etc) que nas MPMEs são muito inferiores aos efetuados nas grandes empresas .

Níveis de Investimento e Empregos por Porte de Empresas Industriais
base médias período 1996-2002

Porte Empresa (nº empregados)	% Média 6 Anos			Média/Empresa		% Média FBCF/ROL
	Nº Empresas	PO	FBCF ¹	PO	FBCF ¹	
Micro (5-29)	79,1%	19,9%	1,6%	11	R\$ 7.195	1,3%
Pequena (30-99)	14,6%	17,0%	5,7%	51	R\$ 143.530	3,5%
Média (100-299)	5,2%	24,8%	20,8%	207	R\$ 1.449.836	4,7%
Grande (500+)	1,1%	38,4%	71,9%	1470	R\$ 22.982.539	6,4%
TOTAIS	100%	100%	100%	44	R\$ 365.565	5,4%

(1) Investimentos FBCF com base em valores reais de 2004, deflacionados pelo IGP-DI

Participação percentual do número de empresas que implementaram inovações, segundo faixas de pessoal ocupado

Faixas de pessoal ocupado	Taxa de Inovação		Produto		Produto novo para o mercado nacional		Processo		Processo novo para o setor no Brasil	
	2000	2003	2000	2003	2000	2003	2000	2003	2000	2003
Total	31,5	33,3	17,6	20,3	4,1	2,7	25,2	26,9	2,8	1,2
De 10 a 49	26,6	31,1	14,1	19,3	2,5	2,1	21,0	24,8	1,3	0,7
De 50 a 99	43,0	34,9	24,5	19,1	6,3	2,3	33,6	28,6	4,4	0,8
De 100 a 249	49,3	43,8	30,0	25,3	9,0	3,9	41,4	37,7	7,2	1,7
De 250 a 499	56,8	48,0	34,4	28,4	10,6	5,8	48,6	38,8	9,7	3,4
Com 500 ou mais	75,7	72,5	59,4	54,3	35,1	26,7	68,0	64,4	30,7	24,1

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Indústria, Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica

Apesar deste enorme problema estrutural que acaba gerando estas grandes diferenças das grandes empresas em relação as MPMEs, o potencial de geração de emprego nas menores vem indicando que algo é preciso ser feito para apoiar estas empresas de forma a gerar os empregos que necessitamos em nosso país.

Geração de Empregos por Porte de Empresas Industriais

Porte Empresa (nº empregados)	Crescimento ² PO 96-02	Incremento PO Anual	
		média 96-02	%
Micro (5-29)	4,6%	46.797	53,0%
Pequena (30-99)	3,6%	31.448	35,6%
Média (100-299)	0,1%	1.309	1,5%
Grande (500+)	0,4%	8.660	9,8%
TOTAIS	1,7%	88.214	100%

(2) Taxa de crescimento médio anual entre 1996 e 2002

Fonte: IBGE (PIA série 1996-2002) / Elaboração: Decomtec/Fiesp

As políticas para MPMEs no Brasil quase nunca levaram em consideração o potencial de geração de empregos e partiam do suposto em suas

concepções que as pequenas empresas eram uma forma pouco eficiente de produção e estrategicamente inviável.

Diante dos novos modelos de desenvolvimento que surgiram na década de 70 e 80 que privilegiavam o território como lócus para a implementação de políticas de desenvolvimento, a importância das empresas de pequeno porte renasce em função, sobretudo, de sua capacidade geradora de empregos e dos impactos que gera no desenvolvimento menos concentrado e desequilibrado regionalmente.

Portanto, considerando que no Estado de São Paulo 51% dos estabelecimentos e 41% dos empregos estão em aglomerações, uma política que induza estes aglomerados a se transformarem em arranjos pode se tornar um solução para a desconcentração e para o desenvolvimento local.

O incremento de competitividade destas localidades provoca um efeito de transbordamento na região de forma que os fornecedores locais (matéria prima, embalagens, serviços), as instituições de suporte (universidades, centro de inovação), outras empresas da cadeia e da economia local são afetados positivamente por este incremento criando uma dinâmica própria de crescimento.

Além do mais a atuação em APLs dá às políticas públicas um ganho de escala na medida em que permite transbordar soluções customizadas para as MPMEs.

Sendo assim a estratégia de incremento da competitividade das MPMEs inseridas em APLs torna-se um grande passo para iniciar o desenvolvimento econômico local na medida em que geram manutenção, atração e crescimento das empresas locais, o que reflete no aumento dos postos de trabalho.

Mais do que um processo econômico este incremento gera um processo de “empoderamento” do desenvolvimento pelas empresas locais. Na medida que as empresas passam a ter uma postura de busca da competitividade um novo agente surge como organizador da governança local estruturando uma agenda única para o município.

A temática do desenvolvimento da qualificação da mão de obra local, articulação com o poder público para estruturação de uma agenda de desenvolvimento, pactos setoriais para o desenvolvimento local, surgem pela necessidade que as empresas inseridas nas localidades tem em criar um ambiente potencializador das ações rumo a competitividade.

Em Ibitinga, APL de bordados e confecções, no interior de São Paulo as taxas de desemprego são negativas em função da dinâmica gerada pelas

empresas locais. No município de Mirassol, APL de Móveis, também no estado, a taxa de emprego foi superior a média nacional do setor, refletindo o dinamismo gerado pelas ações em busca da competitividade pelas MPMEs.

Alguns APLs mais maduros já vem atuando como um modelo dinâmico de desenvolvimento juntando setores de vocação local para potencializar a competitividade e o crescimento. Como é o caso do APL de Ibatinga que associou sua vocação industrial de bordados e confecções com o turismo local gerando uma dinâmica maior de desenvolvimento.

Sem querer parecer a panacéia que resolverá todos os problemas estruturais que há anos enfrentamos em nosso país, o apoio a MPMEs inseridas em APLs é um modelo importante de desenvolvimento porque parte do setor produtivo a dinâmica de atuação local. Incrementar a competitividade das empresas é criar uma localidade competitiva e estruturada para o desenvolvimento sustentável.

V. Implicações dos APLs para as Grandes Empresas.

Não podemos negar que inúmeras grandes empresas tem em alguma parte de sua cadeia produtiva MPMEs inseridas, seja a jusante ou a montante.

Quando as grandes empresas estão inseridas em APLs juntamente com as MPMEs, podem pensar a localidade como unidade de negócios e não em fábricas isoladas de forma a ver o todo como um espaço competitivo.

O ganho das grandes empresas fornecedoras de máquinas e matéria primas para MPMEs são mais óbvios. O benefício gerado a partir do momento que as MPMEs inseridas em APL que são seus clientes comecem a traçar uma trajetória de crescimento da competitividade os fornecedores das MPMEs identificam oportunidades de parcerias para o incremento de suas vendas e, portanto, os ganhos parecem nítidos.

Parcerias como a de fornecedores de matéria prima com MPMEs manufactureiras são exemplos destas relações. O caso dos produtores de MDF (lâminas de madeira para fabricação de móveis) que criaram parcerias com pequenos produtores de móveis para criar um produto para exportação revelam que esta estratégia é real.

No caso de APLs de MPMEs a jusante na cadeia os ganhos são menos nítidos, mas possíveis. Em algumas localidades como no APL de móveis de Bento Gonçalves no Sul do país as grandes empresa estruturaram um projeto de qualificação de seus pequenos fornecedores. O fato de seus fornecedores estarem em uma mesma localidade deu ao programa de qualificação um ganho de escala de forma a poder qualificar diversos elos

da cadeia ao mesmo tempo. O benefício gerado de se ter localmente fornecedores que atendam ao padrão mínimo de qualidade, preço e, sobretudo, de prazo dá ao APL um diferencial competitivo.

Internacionalmente diversas empresas estruturam parcerias com APLs de MPMEs. Grandes empresas de móveis na Alemanha tem contratos até 2008 com pequenos produtores do APL de São Bento em Santa Catarina. Em uma estratégia de cadeias globais em que a parte que cabe ao APL brasileiro é a da manufatura.

Como podemos ver os APLs permitem se ter estratégias de cadeias de forma a tornar as cadeias nacionais competitivas ou se inserir nas cadeias globais.

O importante é que para se utilizar de todo o potencial dos arranjos é preciso prepará-los para a nova fase da competitividade de forma a estruturá-los para as parcerias estratégicas, seja local ou globalmente.

As grandes empresas tem muito a ganhar com o desenvolvimento das MPMEs. A partir do momento que as menores achem seu caminho se aproveitando de sua maior flexibilidade, dado que não tem escala, a escolha estratégica permite atuar em novos mercados, seja em nicho ou nas cadeias globais, levando a uma desconcentração do mercado e um aumento da formalização (fiscal e trabalhista) destas empresas, rompendo com a concorrência espúria - via preço e cópias - melhorando assim a imagem do setor que atuam.

VI. Metodologia FIESP de apoio a MPMEs inseridas em APLs.

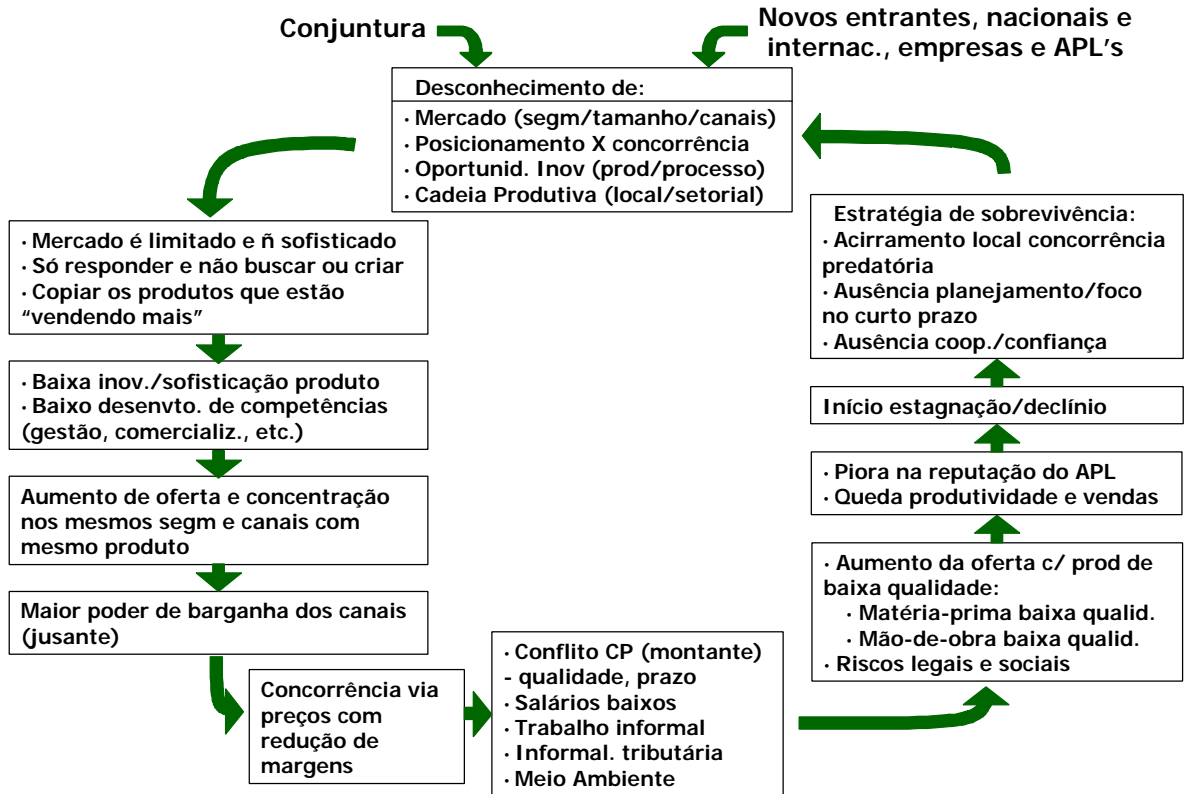
A metodologia de trabalho da FIESP parte de um pressuposto histórico. Há 20 anos tínhamos um país com inflação de 40% ao mês; tínhamos um mercado protegido; não havia tanto poder de barganha dos atacados e grandes magazines; não havia crise de recursos naturais, como por exemplo o apagão; os juros eram menores; era um outro ambiente competitivo.

Hoje o cenário é diferente e as MPMEs tiveram que ter uma capacidade de adaptação muito rápida que nem sempre é compatível com o “timig” de seu aprendizado. Somado a isto na década de noventa presenciamos um total abandono de qualquer instrumento de política industrial ou de política de desenvolvimento regional e a predominância da idéia que o mercado resolveria tudo.

Esse ambiente gerou o chamado de **círculo vicioso da concorrência predatória** (figura 3). Este círculo limita as empresas à buscarem uma

nova postura competitiva. Isto se deve, pelo desconhecimento que as MPME's, e o APL tem de seu posicionamento competitivo.

Figura 3. Circulo Vicioso da Concorrência Predatória.



Como resultado desta situação as MPMEs optam como estratégia de competitividade copiar produtos ao invés de criar; empurrar para o mercado ao invés de ser puxado; concorrer em mercados concentrados via preços precarizando seus produtos e suas relações legais; piorando cada vez mais a reputação do setor e das empresas ali localizadas e inibindo as possíveis parcerias estratégicas.

Esta assimetria de informação das MPMEs em relação ao seu negócio é em grande parte devido à ausência de escala para obtenção de informações e é precarizado pela imersão destas empresas numa estratégia de sobrevivência, voltada apenas para o curto prazo.

No entanto, a experiência mostra que na medida que estas informações são sistematizadas e transformadas em subsídios para a realização do planejamento estratégico (empresa e APL's) inicia-se um processo que permite gerar um movimento nos empresários que impele -os a romper com a estratégia de sobrevivência, e iniciar a construção de estratégias de crescimento e desenvolvimento.

A identificação de novas oportunidades torna-se então um primeiro passo para o desenvolvimento de novas competências, fortalecimento da confiança e a cooperação; e fazer com que a indústria perceba que o concorrente existente em suas localidades, pode ser parceiro na construção da eficiência coletiva.

Para romper este círculo é necessário então uma mudança das empresas e dos empresários. Mudar a empresa é o primeiro passo para se mudar a região. O setor produtivo é o indutor da competitividade local e, por consequência, do APL.

Esta mudança embora requeira uma longa trajetória de trabalho e dedicação, pode ter seus esforços minimizados quando se atua potencializando a eficiência coletiva gerada pelos APLs.

No entanto, a potencialização destes fatores tem que ser manipulados localmente por agentes de forma a captar as verdadeiras demandas locais das empresas e do pólo e buscar soluções e melhores formas de atendê-las.

Foi com esta visão que a FIESP estruturou sua metodologia de trabalho com MPMEs inseridas em APLs acreditando que a mudança para a competitividade passa pela binômio competir-cooperando.

A estruturação da metodologia para incremento da competitividade de MPMEs inseridas em APLs é resultado de anos de experiência da FIESP em atuação com este tipo de empresas e com a temática do desenvolvimento local e conta com alguns marcos que serão apresentados a seguir.

3.1. Marcos Metodológicos.

O projeto conta com alguns marcos que servem para a estruturação do projeto, quais sejam:

3.1.1 Grupo Piloto

Projetos que visam introduzir novas práticas em uma determinada comunidade, precisam se utilizar de um grupo de atores que avance na vanguarda dos trabalhos, que pratique esses novos comportamentos de forma a serem a vitrine da mudança local.

Desta forma a montagem de um Grupo Piloto de empresas é de fundamental importância para que se possa ter um grupo de controle das ações executadas localmente para:

- a) iniciar o processo de aprendizado para a customização de seus produtos;

b) que estes sejam uma vitrine local das mudanças induzindo as outras empresas a mudarem seus comportamentos e a buscar as instituições para auxiliá-las rumo ao novo modelo de competitividade, caracterizando assim, a especialização das instituições e o transbordamento das ações.

Este grupo adere voluntariamente, determinado pelo seu nível de vanguarda e pró-atividade, para desenvolver as ações do projeto, e implementar na prática as recomendações e inovações sugeridas pelos técnicos e consultores, se comprometendo com o cumprimento de metas estabelecidas de comum acordo.

A presença de Grupo Piloto é um fator diferencial da metodologia FIESP porque permite a verticalização das ações e a intervenção direta no balanço das empresas.

O projeto atende a 154 empresas diretamente (que é a somatória dos Grupos Pilotos das localidades) e 797 indiretamente nos APLs trabalhados pela FIESP. Este número comparado com o número de empresas que o Governo Federal pretende atender nos projetos de APL que executa no Estado de São Paulo (252 empresas), dá a dimensão do esforço e a contribuição que o setor privado paulista vem dando ao apoio as MPMEs.

Pólos	Total do Pólo (2001)		Empresas Atendidas (Fase II)	
	Empresas	Emprego		
São José do Rio Preto	49	430	19	39%
Mirassol – Móveis	191	3.798	33	17%
Ibitinga – Cama, mesa e banho	264	3.102	35	13%
Vargem Gde Sul - Blocos cerâmicos	43	568	11	26%
Tambaú – Telhas cerâmicas	80	1.723	26	33%
Itu - Cerâmica	80	1700	15	19%
Tatui - Cerâmica	90	5000	15	17%
Total	797	16.321	154	19%

Figura 4. Empresas atendidas pelo projeto APL FIESP./Sebrae SP

3.1.2 Grupo Gestor:

O papel de coordenação entre os agentes locais (público ou privado) é lidar com as ações coletivas e cooperativas e procurar a forma mais eficiente de desenvolver o projeto, objetivando sua sustentabilidade.

Naturalmente a falta do exercício da governança local é muito presente nos APLs o que dificulta a elaboração de acordos entre o setor público e privado. É de suma importância a participação do setor público no projeto porque é o parceiro estratégico para o desenvolvimento local.

A proposta de mudança do pólo deve ser aceita, fomentada e protagonizada pelos agentes locais, caso contrário corre-se o risco de cair nos erros das políticas passadas de caráter “top down”.

Se a mudança do APL é um processo de desenvolvimento local o poder público local, representantes da sociedade civil e dos setores econômicos devem compor este grupo de forma a articular, integrar e coordenar os esforços dos agentes locais e/ou da região e dos recursos disponíveis, formando um grupo permanente de discussões dos interesses comuns do Pólo, mantendo o comprometimento com relação ao projeto.

3.1.3 Pesquisas de Mercado

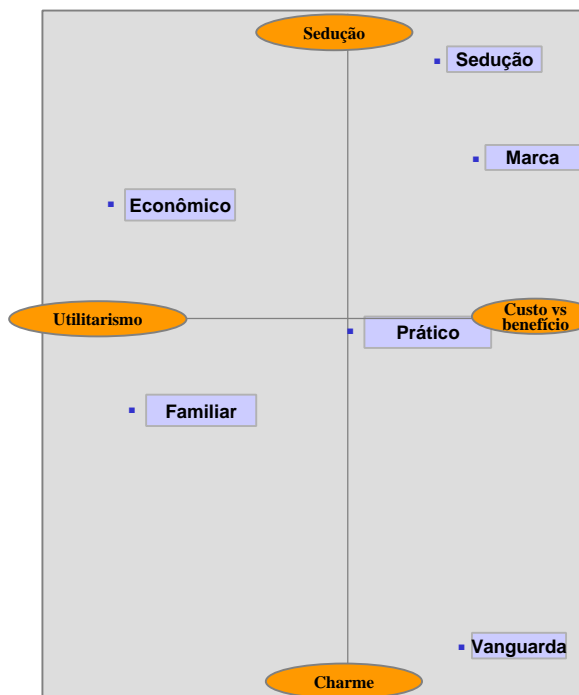
Como vimos anteriormente, a desinformação de mercado determinada em grande medida a entrada das empresas no círculo vicioso da competitividade. Desta forma, para romper com este comportamento a Fiesp lança mão das informações de mercado de forma a estruturar suas ações do mercado para trás, ou seja, orientando todo processo de mudança para o novo ambiente competitivo pelas informações de mercado.

A FIESP é a única que tem a pesquisa de mercado como orientador das ações e planos de trabalho para as empresas e para o Pólo. Todos os grupos de empresas em cada APL contam com pesquisas de mercado específicas para os produtos do pólo, construídas em conjunto com os empresários.

As pesquisas trazem informações sobre os consumidores, suas motivações, hábitos, atitudes de compra, segmentando o mercado em tipos de consumidores diferentes. Conta também com informações junto aos canais o que permitiu mapear as diferentes demandas dos distintos canais de distribuição.

Figura 3. Mapa perceptual do Mercado de Jóias.

Mapa perceptual dos segmentos:
 Eles se agrupam em 2 eixos: o do charme e sedução e da compra racional/utilitária vs custo benefício



As informações da pesquisa são importantes para mostrar aos empresários que o mercado tem outros segmentos além daquele normalmente explorado pelas empresas do pólo, quantificando o tamanho total de mercado e de seus segmentos.

São estas informações que permitem as empresas escolherem a estratégia de atuação e qual desenvolvimento de competências para atuar em diferentes segmentos. Desta forma, novas oportunidades reduzem a saturação nos mesmos clientes e canais, diminuindo assim a concorrência direta entre elas, auxiliando a romper o círculo vicioso e gerando um ambiente mais propício à cooperação.

No APL de Mirassol após a pesquisa de mercado 5 empresas passaram a atuar em segmentos mais sofisticados, mudando o padrão de concorrência das empresas e desconcentrando a atuação nos mesmos segmentos.

Em Ibitinga os empresários tiveram uma surpresa quando da apresentação da pesquisa de mercado do setor. Quando foi apresentado para eles os nível de conhecimento do pólo por segmento, os segmentos de menores valores agregados tinham 2% de conhecimento, enquanto o segmento mais sofisticado (e de maior valor em reais) tinha 25% de conhecimento do APL, e o associava a bordados.

3.1.4 Trabalho Comportamental

Uma importante inovação da metodologia da Fiesp é a utilização de ferramenta especializada em comportamento empresarial, cujo trabalho consiste em:

- a) minimizar as forças restritivas do grupo, facilitando a participação das empresas nas ações do projeto e auxiliando na mudança de comportamento para a utilização de ferramentas propostas e tomada de decisão.
- b) Facilitar e incrementar as ações cooperadas entre os agentes na medida que auxilia na criação do ambiente de confiança entre os agentes.

Vale lembrar que o projeto de APLs propõe mudanças nas empresas e nos empresários. O processo de mudança do empresário passa por novas formas de comportamento e de resgate da cultura empreendedora das empresas e do APL

Este trabalho único feito pela Fiesp parte do pressuposto de que o empreendedor é o verdadeiro agente do desenvolvimento e como tal deve ser trabalhado para que possa cumprir este papel.

3.1.5 Manejo em Campo

Os APLs trabalhados contaram com a participação de técnicos da FIESP em campo durante todo o projeto. Estes técnicos organizaram a ação dos consultores além de assessorarem os empresários na implementação de ações do projeto e no monitoramento dos resultados.

Estes agentes são os elos de ligação do projeto com as empresas e o APL. São os primeiros agentes a começar a construir laços de confiança local. Somente com este vínculo de confiança o agente consegue mapear as demandas locais.

Os agentes também participam no processo da construção da governança no âmbito do Grupo Gestor, se aproximando das instituições locais e atuando como facilitadores para o encaminhamento de demandas das empresas junto às instituições envolvidas no Pólo (Prefeituras, Universidades, Centro de Pesquisas, etc.) mediando as relações de conflito.

Como já salientado anteriormente, existe uma grande deficiência das MPMEs em definir cenários e, sobretudo, planejar a estratégia do seu negócio levando-os a focar suas demandas e ações para soluções que correspondem ao que suas realidade internas consideram como obstáculos ao crescimento.

Captar a realidade objetiva do grupo é um processo que demanda participação constante no dia a dia do APL, decifrando sinais, compilando e

estruturando esta realidade, que é um dos papéis do técnico de campo do projeto.

3.1.6 Controle, Acompanhamento e Avaliação.

Outro aspecto inovador é o sistema de acompanhamento e monitoramento dos resultados. O projeto conta com indicadores quantitativos e levantamentos sistemáticos de opinião junto aos empresários.

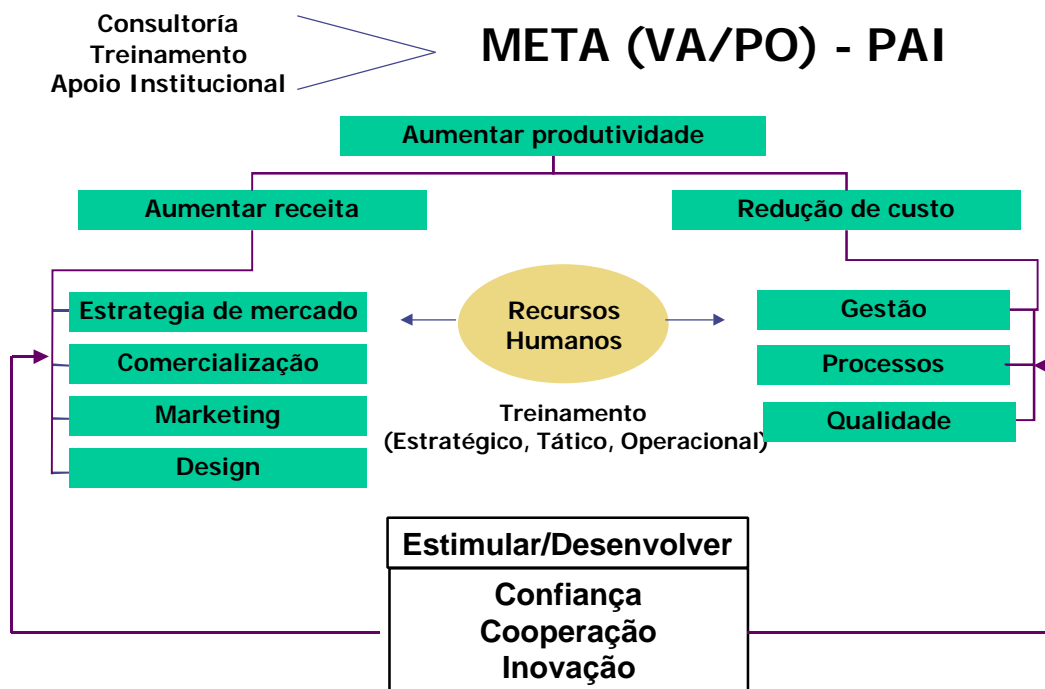
a) Quantitativos

A base dos indicadores quantitativos é a produtividade econômica medida em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO, pois trata-se de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado, bastante confiável, sendo baseado na metodologia de mensuração do PIB divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários.

Dadas as variáveis que o formam, o VA/PO não superestima o cálculo da produtividade em casos de terceirização de parte da produção, já que a despeito da queda de pessoal ocupado observada em tais casos, há um aumento no consumo intermediário, que por sua vez reduz o VA e mantém a razão inalterada. O mesmo pode ser dito em casos de internalização da produção de insumos. Além disso, o VA/PO permite comparações inter-setoriais de produtividade, independentemente do porte das empresas comparadas ou de sua estrutura produtiva.

A figura a seguir descreve a lógica de funcionamento e o impacto das variáveis que interferem na competitividade. As ações de estratégia de mercado, comercialização, marketing e design tem impacto direto no aumento da receita. Já as ações voltadas para gestão, processos e qualidade impactam diretamente a redução dos custos.

Figura 1. Estrutura de Indicadores Quantitativos



b) Qualitativa.

Ao longo do projeto, aplica-se junto aos empresários um questionário para captar a avaliação qualitativa dos trabalhos. Esta avaliação é um importante medidor do “clima” no grupo de empresários. Sua evolução no tempo é um indicador importante da dinâmica do projeto e aponta claramente os erros e acertos na condução dos trabalhos.

Constituído de uma série de informações não mensuráveis, mas que são importante fonte de monitoramento da evolução do ambiente local pois aponta ocorrência de cooperação entre empresas, registra o funcionamento da governança local e acompanha o transbordamento das ações para as empresas do pólo não participantes do grupo piloto.

As pesquisas realizadas trimestralmente em cada um dos APLs, refletem as notas médias que o Grupo Piloto atribui aos diversos fatores e subfatores de avaliação do projeto. Basicamente analisam:

- A estrutura de “oferta”, ou seja, o plano de trabalho (Atividades realizadas);
- A interação, confiança e cooperação no Grupo Piloto, ou seja, qual é a percepção que o grupo tem de suas relações.
- Resultados (mercado, gestão e tecnologia) refletem a percepção dos empresários quanto a ganhos resultantes da estrutura de “oferta” e da experiência em grupo.

Atividades Realizadas	Limeira	VGS	Mirassol	Ibitinga	SJ R Preto
Atividades Realizadas	8,1	8,4	7,4	8,4	7,6
Expositores	8,4	9,4	8,1	8,5	7,8
Grupo Piloto	5,8	6,7	6,6	6,2	7,4
Mercado	7,4	7,7	6,7	7,9	7,4
Gestão/Tecnologia	7,7	7,8	7,3	8,4	7,5

3.1.7 Planejamento Estratégico das Empresas do Grupo Piloto e do APL.

Por último deixamos as ações de planejamento estratégico. Isto ocorre porque acreditamos que somente depois de termos estabelecido a confiança e mapeado a realidade local é que o planejamento pode ser realizado sem que se corra o risco de ver somente a “ponta do iceberg” e não o todo.

Em um dos APLs, por exemplo, as empresas no início do projeto solicitaram ações voltadas para o incremento das vendas (ampliação do esforço de vendas, novos pontos de vendas etc). No entanto, de posse do diagnóstico e de um maior entendimento da dinâmica do APL percebe-se que as empresas estavam trabalhando com margem negativa, e que se atendêssemos as expectativas de vender mais poderíamos ter contribuído para a insolvência das empresas.

Em outro APL a principal demanda era ação de design para as empresas. No entanto, as empresas não tinham sequer projeto dos produtos o que torna o papel dos designs praticamente impossível.

Outro exemplo ocorreu em um APL que no início alegava a sua crise à falta de apoio da prefeitura ao turismo local, quando na verdade a falta de turistas locais (consumidores potenciais) era devido ao abandono da reputação dos produtos. Portanto o entendimento da realidade local é fundamental para captar as verdadeiras razões da crise local.

A construção do planejamento estratégico das empresas e do APL constituiu um importante diferencial do projeto. O Planejamento é montado visando comparar as competências empresariais com os mercados a serem atendidos. Uma vez que a empresa opta por atender a um determinado mercado é necessário identificar quais competências precisarão ser desenvolvidas para alcançar os objetivos da firma.

A somatória dos planejamentos individuais servirão de subsídio para a programação de possíveis ações conjuntas e demandas comuns que serão tratadas no planejamento estratégico do Pólo.

Da mesma forma que feito com as empresas, as competências do APL são mapeadas e as estratégias locais são traçadas, dando formato a uma agenda local que deverá ser discutida com todos os atores.

3.2. Ambiente do Projeto.

Após as ações descritas acima, consideradas estruturantes, o projeto conta com a criação do ambiente para execução e implementação das mudanças rumo a competitividade, quais sejam:

3.2.1. Articulação Institucional e Especialização.

Um dos resultados da atuação com o Grupo Piloto é a especialização dos atores que apóiam as MPMEs. O desenvolvimento em conjunto dos trabalhos entre os técnicos de campo da FIESP, as instituições parceiras e o Grupo Piloto das empresas permite a customização dos serviços prestados, adequando-os às necessidades das empresas em seus respectivos setores/região.

As parcerias e constante interlocuções com diversos agentes e instituições permitiram a reformulação e criação de diversos serviços (consultoria, treinamento, atendimento) de forma a customizar a atuação para a realidade local e setorial das MPMEs fortalecendo localmente uma estrutura de apoio para as empresas.

3.2.2. Transbordamento

A atuação do Grupo Piloto tem como resultado o efeito de transbordamento do conhecimento gerado nestas empresas para outras do pólo. À medida que as entidades prestadoras de serviço e os técnicos do projeto obtêm sucesso e especializam seus conhecimentos, estes são repassados para outras empresas fora do grupo piloto, sempre se preservando as informações de sigilo comercial.

O próprio efeito demonstração do grupo piloto faz com que as outras empresas do APL passem a imitar positivamente ações que deram certo e tiveram resultados positivos.

O transbordamento é um processo que a FIESP em sua forma de atuação procura gerar porque acredita que é mudando as empresas que se muda o APL. E sendo assim, ao fazer espalhar soluções inovativas para as outras empresas de fora do grupo de controle pode potencializar o desenvolvimento da competitividade local.

3.2.3. Confiança.

A potencialização das externalidades dos APLs por meio da ação conjunta ou cooperada é totalmente baseada em relações de confiança, e sendo assim o ambiente para implementação de mudanças deve induzi-la.

O processo de construção da confiança é resultado das ações do projeto e pode ser induzido em três esferas de atuação, auto – confiança, confiança nas instituições e confiança entre empresas

O primeiro passo é desenvolver a auto confiança do empresário fazendo com ele perceba que possa mudar sua forma de gerir o próprio negócio. Para isto é de fundamental importância o papel do SENAI, que tem como função o que chamamos de "diagnóstica"; ou seja, ir implementando melhorias conforme vai diagnosticando. São soluções muito simples e com resultados magníficos, para a empresa (redução de custos, motivação etc) , como já salientado, para a auto confiança do empresário.

As ações voltadas para a produção que são a expertise do SENAI são de implementação mais fácil pelo empresário do que ações de gestão que envolvem tomada de decisão. Desta forma, falando a linguagem do empresário as sugestões são mais facilmente incorporadas.

No APL de Jóias de São José do Rio Preto durante anos as empresas utilizavam mostruário feitos de ouro em função da estética que o material apresentava, o que acarretava riscos aos vendedores e aumentava o custo financeiro das empresas. Por sugestão do SENAI as empresas começaram a se utilizar de mostruário em prata sem prejuízo da estética, diminuindo a exposição financeira das empresas.

Outra esfera de indução da confiança a ser desenvolvido é nas instituições envolvidas. Após a atuação do SENAI, as outras instituições, ao passar da postura de ofertar soluções de prateleira e começar a customizar soluções para problemas locais, passam a ganhar a confiança dos empresários e a serem demandadas para auxiliá-los na mudança rumo à competitividade.

A partir de então, as ações que são realizadas em conjunto (treinamentos, reuniões, viagens, confraternização) começam a ser exercício de confiança entre o grupo. O que vai determinar grande parte do sucesso do desenvolvimento do projeto.

3.3. Nova Cultura Empreendedora.

Os resultados oriundos da estrutura metodológica e do ambiente criado para promoção das ações rumo a competitividade acabam acontecendo nas seguintes áreas:

3.3.1. Cooperação e Governança;

Confirmando o suposto básico de que é mudando a empresa que se muda o APL, quando os empresários se apropriam do projeto as ações passam da esfera econômica e começam a se conectar com o contexto social e institucional do local.

A nova postura das empresas e dos empresários do APL tem como resultado uma nova agenda de relação com agentes e instituições, determinando uma melhor qualidade de liderança empresarial que muitas vezes se reflete na construção de atitudes propositivas para o incremento da competitividade do APL.

No entanto, esta mudança é um processo lento. Quando as empresas iniciam o projeto elas trazem consigo o foco deslocado de discussão quanto aos problemas do APL. É recorrente a transferência dos problemas da falta de competitividade do APL para outros agentes.

Quebrar esta postura dos empresários é o primeiro passo para que se possa construir a governança local.

Não devemos nos esquecer que o desenvolvimento de lideranças locais também deve fazer parte das ações para que se possa ter a continuidade e sustentabilidade da governança local.

Em relação à cooperação os resultados são mais de longo prazo em função desta ser fruto da confiança, que é um processo lento de construção. As ações cooperadas surgem em função do processo de sensibilização dos agentes ao demonstrar as oportunidades de ganho ao se agir cooperadamente.

Um dos fatores críticos do projeto é a expectativas das instituições em relação a ações cooperadas entre os agentes. Ações cooperadas tem seu timing determinado pelo tempo de maturação das relações de confiança entre o grupo.

Exercitar a confiança é o primeiro passo para fortalecer as ações cooperadas. Sendo assim, as vezes iniciar com pequenas ações cooperadas que dão certo entre o grupo gera um poder de realização e, sobretudo, de laço de confiança entre os agentes que pode fomentar ações maiores no médio e longo prazo.

Não é falso dizer que empreendedores são movidos pela oportunidade de ganhos e minimização de perdas. Desta forma, o planejamento estratégico das empresas é uma ferramenta fundamental para induzir ações em conjunto. As vezes quando algumas estratégias de atuação de uma empresa é comprometida pela falta de escala ou tamanho, as empresas começam a entender a importância estratégica das parcerias. No entanto,

se um ambiente de confiança não é criado estas parcerias dificilmente ocorrem pois as empresas optam pela mudança de estratégia em detrimento dos ganhos associados pela ação cooperada.

3.3.2. Mercado e Promoção Comercial.

O trabalho inicial com as empresas é começar a implementar um processo de gestão estratégico de mercado, resgatando mecanismos básicos de atuação como gestão de cadastro de clientes, ABC de rentabilidade de produtos e clientes, estatísticas de vendas, trabalho com representantes.

Mais adiante, quando as empresas e o APL tomam noção de seu posicionamento competitivo por meio das informações de mercado, da qualidade dos seus produtos vendidos, de seus principais concorrentes, elas começam a buscar uma maior agregação de valor e um melhor posicionamento estratégico.

Os esforços de venda e de adequação dos produtos para os segmentos alvos determinados pelas empresas induz o grupo a ter uma maior proximidade dos clientes e do mercado. A melhor inserção no mercado com produtos de melhor qualidade, com prazos e custos, auxilia na reconstrução da reputação da imagem do APL.

A participação em feiras e missões gera impactos muito positivos nas empresas pois gera um efeito de comparação com o que está sendo feito nos outros lugares e dos ganhos que se pode ter com uma estratégia de mercado.

O resultado final deste movimento das empresas é uma aumento de faturamento local e uma maior participação do APL no mercado refletindo diretamente no crescimento local.

3.3.3. Inovação, Tecnologia e Gestão;

Quando o empresário incrementa sua visão de negócio e suas habilidades gerenciais começa a entender a necessidade da sintonia que precisa existir entre sua unidade de negócio, seu produto e o mercado, e a atenção que esta relação necessita ter.

Só assim é que as empresas e o APL percebem a importância da inovação e da tecnologia nos produtos e do valor agregado que estas variáveis podem gerar, passando a utilizá-las pelas empresas como diferencial competitivo.

No entanto, a inovação é algo muito longe para as MPMEs, como já pudemos ver anteriormente. Somado ao fato da distância do processo

inovativo, as instituições de apoio estão distantes do atendimento a este tipo de empresas.

As soluções passam por primeiramente fazer as empresas perceberem os ganhos de mercado e produtividade que a inovação e tecnologia podem incrementar. Paralelamente é preciso desempenhar o papel de “casamenteiro” entre as instituições de apoio e o APL de forma a captar as demandas de inovação e tecnologia locais e mapear aonde se pode buscar apoio.

Em gestão o principal resultado a se buscar é a quebra de paradigma que os empresários tem em relação ao seu comportamento de “toca – toca” para um gestor de unidade de negócio.

3.3.4. Capacitação Empresarial e dos Colaboradores;

É muito comum os empresários argumentarem que não dão treinamento a seus funcionários porque depois outras empresas podem roubá-los, sem entender que este argumento não faz o menor sentido quando todos treinados Além do mais não existe a menor possibilidade da empresa mudar se seus colaboradores também não mudarem.

O empreendedor por meio do trabalho comportamental, cursos de visão de futuro, planejamento estratégico, começa a ter uma nova abordagem de seu negócio. Muitos empreendedores nunca se qualificaram e nunca sentiram falta disto. Quando é mostrado o desafio que deverá ser enfrentado rumo a competitividade se dá conta da necessidade de novas ferramentas que facilitarão sua vida empresarial

Pequenos ganhos com a qualificação de seus colaboradores começam a dar a dimensão da importância de promover a qualificação no processo rumo a competitividade.

3.3.5. Desenvolvimento Sustentável.

O desenvolvimento sustentável só ocorre quando o projeto é apropriado pela governança local. As lideranças passam a se articular e a trilhar seus caminhos rumo a competitividade.

Quando as empresas começam a entender que o APL deve ser enxergado como uma unidade de negócio as ações voltadas para o desenvolvimento local passam a contemplar o incremento da competitividade do pólo.

Para tanto a governança deve estar amadurecida e o exercício da negociação e composição deve apresentar um grau de maturidade que permita enxergar as verdadeiras necessidades locais.

Para garantir a sustentabilidade deve se buscar desenvolver lideranças locais de modo que aos poucos se possa formar massa crítica e dar continuidade ao processo.

3.3.6. Metas e Indicadores.

Definir conjuntamente metas para os empresários e para o APL e pactuar com eles é uma forma de deixar claro objetivos a serem alcançados. Para tanto é preciso gerar indicadores para o monitoramento.

A sistemática de monitoramento é um processo lento que precisa ser construído. Nem sempre os números existem nas empresas e quando existem, a divulgação dos mesmos é diretamente proporcional ao grau de confiança que o empresário tem no agente que está fazendo a mensuração.

No entanto, quando o empresário começa a entender a importância dos indicadores e se apropria deles como ferramenta de gestão a sistemática de mensuração e o grau de confiança entre os agentes aumenta e fica mais fácil a mensuração dos indicadores.

Muitos indicadores acabam se tornando referenciais para as empresas. No caso do APL de Mirassol, muitas empresas deixaram de apoiar suas decisões no indicador de faturamento e passaram suas atenções para o de margem bruta.

4 Resultados Alcançados

4.1 Ambiente econômico.

Inicialmente, cabe ressaltar que a primeira fase do Projeto foi desenvolvida numa conjuntura econômica completamente adversa ao desempenho empresarial. Segundo os dados oficiais do IBGE: o crescimento real do PIB foi de apenas 0,5% em 2003. A massa salarial real média de 2003 foi 5,8% menor do que a média de 2002 e o consumo das famílias médio de 2003 foi 3,3% menor do que a média de 2002.

A seguir apresentaremos os resultados alcançados nos APLs atendidos pelo projeto da FIESP em parceria com o Sebrae-SP.

4.2 Vargem Grande do Sul.

4.2.1. Cenário Econômico do Setor.

O setor de construção civil apresentou um quadro bastante adverso no período. O PIB da Construção Civil (IBGE) caiu 8,6% em 2003, gerando

uma forte queda da demanda por blocos que implicou numa redução de 5% do preço do produto.

Além da queda do preço do produto, o setor ainda teve que acomodar um forte choque de custos. Os principais insumos da indústria, segundo levantamento da FIESP, apresentaram aumentos de preço significativos: lenha, 27%; argila, 26% e a energia elétrica, 14%.

4.2.2. Resultados Quantitativos.

As empresas de Vargem tiveram **um ganho de produtividade medida pelo indicador de valor agregado por pessoal ocupado (VA/PO) de 9,5% comparando o período anterior ao posterior ao projeto.** Destaca-se que um dos maiores resultados alcançados foi com relação à margem: antes do Projeto, 6 empresas tinham margens quase nula e outras 6, tinham margens negativas; após o Projeto, 12 empresas estavam com margens positivas.

4.2.3. Resultados Qualitativos Avaliação.

	1ª	2ª	3ª
Avaliação sobre as Atividades Realizadas	8,1	8,0	8,4
Avaliação sobre os Expositores	8,9	8,1	9,4
Avaliação sobre o Grupo Piloto	7,4	6,2	6,7
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Mercado	7,2	6,5	7,7
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Gestão/Tecnologia	7,9	7,4	7,8
Grau de Satisfação em Relação à FIESP	8,4	8,6	8,7
Grau de Satisfação em Relação ao SEBRAE	7,9	8,2	7,9
Grau de Satisfação em Relação ao SENAI	8,9	8,1	8,5
MÉDIA	8,0	7,2	8,1

4.2.4. Resultados Qualitativos Ações.

a) Cooperação e Governança

As empresas do Grupo Piloto organizaram-se para a compra conjunta de lenha, obtendo redução de 15% no preço e regularidade no fornecimento.

Algumas empresas do APL que possuem linha de produtos complementares estão realizando vendas conjuntas. Isto é um fato inédito no APL.

Por fim, num ambiente de ausência de planejamento, procedeu-se a construção conjunta do plano estratégico do APL de Vargem Grande do Sul com participação do grupo gestor e empresários, contemplando cenários de

escassez de combustível, argila, de concorrência e de utilização de produtos substitutos, algo impensável antes do projeto.

b) Mercado e Promoção Comercial.

Por sugestão dada em curso de vendas do Sebrae e consultoria contratada associada, as empresas passaram a organizar seus sistemas de informações, utilizados para o estabelecimento de política de atendimento diferenciado por tipo de cliente, gerando impacto positivo nas vendas.

c) Tecnologia, Inovação e Gestão.

A utilização de controles de custos permitiu identificar a rentabilidade por produto e a recomposição do mix de vendas e produção para a obtenção de maiores margens.

A maior utilização de controles de processo tais como temperatura de fornos, teor de umidade da argila trouxe redução de custos para as empresas.

A regulagem da máquina de extrusão permitiu redução de perdas de massa e deu maior uniformidade aos produtos.

Adoção de novas técnicas de secagem dos produtos antes de irem para o forno e no processo de queima, o que trouxe redução dos custos de produção.

Por sugestão dos técnicos da Fiesp, foram organizadas visitas técnicas, aproximando as empresas de pesquisadores e técnicos, rendendo dois projetos de pesquisa científica: um estudo de combustíveis alternativos e outro de substituição de matéria prima para adequação ambiental e melhoria do produto.

d) Capacitação Empresarial e dos colaboradores

Pela primeira vez, realizaram-se cursos específicos do setor no município. As empresas organizaram caravana de empregados para a participação em cursos e estágio em laboratório de ensaios no Senai Mario Amato, em São Bernardo do Campo.

Além disto, os empresários e o SICOV articularam junto à prefeitura e ao Senai a realização de curso técnico em cerâmica vermelha em Vargem Grande do Sul.

e) Desenvolvimento Sustentável.

“Vargem Grande foi contemplada no começo deste ano com o Telecentro de Negócios, que foi um convênio com o MDIC e a Telefônica. Recebemos uma verba, compramos 10 computadores e um servidor, montamos dentro de uma escola técnica de uma fundação,

onde o prédio é da prefeitura.” Presidente do Sindicato de Vargem Grande do Sul”

“O SICOV, agora em articulação com a Prefeitura Municipal de Vargem Grande, o Senai, a Fiesp e o Sebrae, fizeram um trabalho de elaboração de um projeto para captação de recursos para a instalação de um laboratório. Esse laboratório é mais do que necessário hoje em nossa cidade, pois o Programa Setorial da Qualidade está sendo implantado e sem um laboratório jamais Vargem Grande vai poder participar desse programa” Presidente do Sindicato de Vargem Grande do Sul ” Presidente do Sindicato de Vargem Grande do Sul”.

O Sindicato local de Vargem Grande do Sul vêm desde o final da Fase 1 do APL, organizando encontros regionais com a presença de 45 ceramistas da região, para a discussão de temas de interesse do setor, entre eles a adequação de preços e da oferta de produtos, porém embasados nos conceitos de custo e de segmentação de mercado, adquiridos no Projeto.

O SICOV e a AICT – Associação Industrial e Comercial de Tambaú, que representa o APL de Tambaú, também de cerâmica vermelha, estão juntos envolvidos num projeto de casa de produtos cerâmicos, cuja 1º versão foi apresentada no 4º Salão da Construção Civil em SJBV e que despertou interesse de várias Prefeituras e Instituições.

4.3 Mirassol

4.3.1. Cenário Econômico do Setor.

Num ano de baixíssimo crescimento do PIB e choque de câmbio, o ambiente setorial de Móveis também sofreu impactos. A principal matéria prima do APL de Mirassol é o MDF, painel fabricado a base de madeira e resina, comercializado internacionalmente e cotado em dólar que atingiu valores altíssimos, num momento em que a demanda estava muito desaquecida.

4.3.2. Resultados Quantitativos.

Mesmo neste ambiente, as empresas do APL de Mirassol conseguiram ter **um ganho de produtividade de 13,4%**, descontado o efeito da inflação. Destaca-se o aumento da relação entre receita e custos de materiais (ROL /CI) de 2,7% o que pode ser explicado pela redução de desperdício de materiais ou pelo aumento na venda de produtos com maior valor agregado.

4.3.3. Resultados Qualitativos Avaliação.

	1ª	2ª	3ª
Avaliação sobre as Atividades Realizadas	7,5	7,8	7,4
Avaliação sobre os Expositores	7,5	7,7	8,1
Avaliação sobre o Grupo Piloto	6,6	6,0	6,6
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Mercado	6,7	6,4	6,7
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Gestão/Tecnologia	7,3	7,2	7,3
Grau de Satisfação em Relação à FIESP	7,9	8,2	7,9
Grau de Satisfação em Relação ao SEBRAE	5,6	7,0	7,0
Grau de Satisfação em Relação ao SENAI	5,7	7,0	7,8
MÉDIA	6,4	6,6	6,7

4.3.4. Resultados Qualitativos Ações.

a) Cooperação e Governança

Em decorrência de idéias discutidas no âmbito do projeto, cinco empresas pagaram a viagem de um representante comum à África e à Europa para a divulgação de mostruário e prospecção de potenciais clientes.

Empresários do grupo piloto passaram a visitar mutuamente as empresas uns dos outros de trocando conhecimento produtivo, fazendo as inovações fluírem entre as empresas, transbordando a competitividade entre as mesmas.

Algumas empresas do grupo piloto juntaram-se para dividir espaço em anúncio em revista especializada do setor e em stand em feiras do setor. Já é hábito entre os pequenos empresários fazerem feiras dividindo o stand.

As empresas se organizaram e estão desenvolvendo negociações com fornecedor local de forma a padronizar o pedido das empresas melhorando a qualidade de atendimento e diminuindo o custo.

Três pequenas empresas estão negociando o MDF (principal matéria prima do setor) em conjunto de forma a reduzir o custo. Outras empresas já estão interessadas e o grupo tende a aumentar para cinco, aumentando ainda mais os ganhos de negociação.

Houve também uma negociação com empresa prestadora de serviço de consulta de cheques, o que reduziu o custo da consulta em mais de 50%.

“Vou citar um caso inédito em Mirassol em relação ao APL. Conseguimos fazer com que empresas que não podiam sequer se olhar, que eram inimigas ferrenhas, fossem todas visitadas – uma a uma – pelos 16 componentes do projeto.

Os componentes visitavam a empresa e durante uma hora, verificavam o que era produzido, o que havia de melhor, e o que havia de máquina, de chão de fábrica. Depois discutiam o que uma poderia servir de exemplo melhor na outra. Coisa que no passado jamais pensamos em fazer. Isso é APL.” ” ***Presidente do Sindicato de Mirassol.***

“Começamos a enxergar que a nossa concorrência não estava ali, mas lá fora. Ali não poderíamos jamais ser concorrentes, mas sim, amigos para poder discutir e resolver os problemas, um a um.” ” ***Presidente do Sindicato de Mirassol.***

b) Mercado e Promoção Comercial.

A dificuldade de repassar aumento de custos para os preços dos produtos direcionou algumas empresas a diversificarem os clientes, de forma a diminuir a participação de grandes magazines, direcionando os esforços para a abertura de clientes do pequeno varejo.

O projeto organizou a visita dos empresários às seguintes feiras:

- MoveISul,
- Feira de Gramado
- FEMUR - Feira de Móveis de Ubá e região

A implantação de planilha de metas de vendas associada à operação de fluxo de caixa tem contribuído para melhorar o foco das empresas nos produtos de maior valor agregado, além de desenvolver estratégias para otimizar os recursos produtivos e melhorar a rentabilidade dos negócios.

“Temos hoje um grupo de exportação. Graças à abertura que o projeto APL nos trouxe formamos este grupo chamado GEM, com 14 empresa que estão exportando. Eles sentam, discutem, participam em conjunto em feiras no exterior , fazem grupo exportador, rodas em conjunto.”
Presidente do Sindicato de Mirassol.

c) Tecnologia, Inovação e Gestão.

A utilização da planilha de custos industriais para a determinação de preço de venda do produto, permitiu identificar a lucratividade por item (produto) e a dificuldade de se repassar para o preço do produto os aumentos dos custos dos insumos.

A adequação do lote de produção às características de cada empresa possibilitou a redução dos tempos de produção de cada fase e a diminuição do estoque de produtos acabados.

Sugestões de técnicos do Senai para o uso de equipamentos e de limpeza das linhas de produção possibilitaram a redução de consumo de tinta e acetona. Em algumas empresas, esta economia significou alguns milhares de reais por mês.

Com participação de técnicos da Fiesp e do Sebrae, os empresários realizaram as seguintes missões técnicas:

- Centro de design do Senai em Ubá
- Missão ao CEMAD - Centro da Madeira (Senai Votuporanga)

Foi realizado um Workshop de inovação e de design, que contou com a participação de renomados designers, tais como Fernando Jaeger e Lars Diederichsen. Contou também com o professor Robinson Salata, da FAU-USP e ainda com a exposição da experiência do Setor Moveleiro Gaúcho por meio do Diretor Executivo da Movergs – Renato Hansen. Discutiu-se também aspectos técnicos da produção, tais como novas máquinas e equipamentos, técnicas de acabamento e usinagem, além dos novos materiais disponíveis para o setor.

Como resultado do projeto várias empresas lançaram novos produtos com design assinado na Feira do Setor realizada em Agosto de 2004.

d) Capacitação Empresarial e dos colaboradores

A Associação dos Moveleiros, juntamente com o Senai, organizou um sistema de telecurso para Técnico de Manutenção, que conta com a presença de um instrutor para esclarecimentos adicionais dos alunos. Os parceiros também já estão organizando um sistema similar para o ensino básico de segundo grau.

Em uma das dinâmicas do trabalho com os empresários o objetivo foi o exercício de planejamento de metas. Certa vez alguns empresários salientaram que toda vez que olhavam para o caderno aonde haviam anotado as metas ele abriam e repensavam suas decisões na empresa.

Em parceria com o Sebrae o Sindicato local montou um programa de qualificação de pequenos fornecedores visando melhorar a qualidade da gestão e dos produtos destas empresas.

e) Desenvolvimento Sustentável.

Quando comparamos a agenda do setor produtivo para a localidade no início do projeto com a agenda após o processo de mudança ter sido iniciado conseguimos identificar uma outra agenda local.

O APL, no início do projeto tinha como principais demandas locais isenção fiscal (IPTU, ISS), doações de terreno para construção de fábricas e sanções contra o sindicato de trabalhadores. Após a criação do ambiente

de mudança as ações passam a ser sistêmicas e voltadas para o incremento da competitividade do APL, como a qualificação da mão de obra local em parceria com sindicato dos trabalhadores, a construção em conjunto com a prefeitura de um centro tecnológico, um projeto de qualificação dos fornecedores terceirizados.

As empresas estão em negociação com a prefeitura local e o Senai para a montagem de um centro tecnológico voltado para o setor moveleiro de Mirassol e região.

Juntamente com o Grupo Gestor os empresários de Mirassol se articularam para a oferta de telecurso para alfabetização que serão ministrado em parceria ente os Sindicatos (patronal e trabalhadores) e a Prefeitura Local.

4.4 Ibitinga.

4.4.1. Cenário Econômico do Setor.

O setor de cama, mesa e banho também passou por um choque de custos. Os preços dos tecidos, segundo o IBGE, cresceram 14% acima dos preços das confecções.

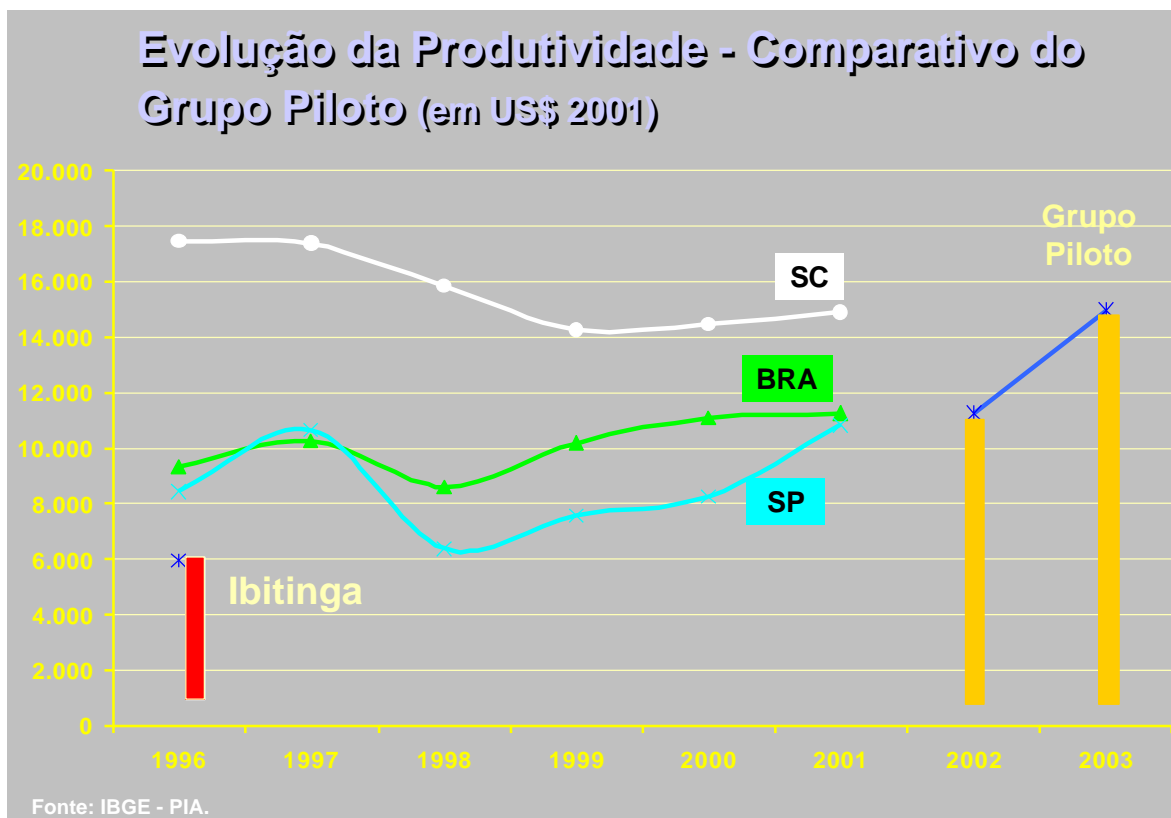
4.4.2. Resultados Quantitativos.

Mesmo assim, as empresas do projeto em Ibitinga apresentaram o ótimo resultado de **um ganho de produtividade de 30,6%**, medido em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado.

Este resultado é explicado pelo aumento do valor agregado dos produtos, conseguido graças ao retorno à produção de bordados e a introdução mais forte do percal como insumo principal com maior valor percebido pelo consumidor. Isto foi responsável pelo aumento da relação Rol/Cl de 25,3%, significando que, com o mesmo consumo de material devido ao uso de bordados e do percal, consegue-se vender um produto com valor 25% maior.

Comparando a produtividade do grupo de Ibitinga com a do setor em Santa Catarina, Brasil e São Paulo podemos ver a diferença que existia em 1996 e a diminuição deste gap após o desenvolvimento do projeto.

Figura 5. Evolução da Produtividade de Ibitinga comparada com as de Santa Catarina e Brasil.



4.3.3. Resultados Qualitativos Avaliação.

Avaliação sobre as Atividades Realizadas	22/10	25/11	15/02	14/09
Nível técnico dos eventos	9,6	8,6	9,0	8,3
Aquisição de novos conhecimentos	9,4	8,9	8,8	9,0
Organização administrativa dos eventos	9,3	8,6	8,6	8,9
Objetividade dos trabalhos apresentados	8,7	8,0	8,6	8,3
Atendimento das expectativas dos assuntos abordados	8,8	8,4	8,2	8,3
Conteúdo dos cursos	9,1	8,7	8,0	8,9
Assimilação / Aprendizado	9,8	9,1	9,0	8,4
Quantidade de atividades	8,7	8,0	7,6	7,7
Adequação da carga horária / Duração	8,6	7,7	7,6	7,4
Média	9,1	8,4	8,4	8,5

4.3.4. Resultados Qualitativos Ações.

a) Cooperação e Governança

Para viabilizar o treinamento dos empregados pelo SENAI, várias empresas cederam máquinas e uma empresa em particular emprestou o Galpão Fabril para funcionamento de uma escola de costura industrial além das

unidades móveis de treinamento em costura industrial e manutenção de equipamentos do SENAI. No Sindicato Local existe também um laboratório de elétrica onde estão sendo dados treinamentos de manutenção elétrica.

Os técnicos do projeto, ao analisarem a pesquisa de mercado, identificaram que Ibitinga era reconhecida pelo sua tradição em bordados. Isto os levou a sugerir ao Sindicato da Indústria do Bordado de Ibitinga ação judicial para resgatar a marca "Bordados de Ibitinga", que hoje é de propriedade do sindicato.

Dado o grau de maturidade alcançado e pela própria mudança de postura das lideranças locais, estas se organizaram para negociar uma escola técnica "a primeira específica para o segmento de cama mesa e banho" com o governo do estado através da Fundação Paula Sousa.

Houve a mobilização dos empresários locais para a criação do programa "Menor Aprendiz" com um convênio do SENAI Araraquara, SINDICOBÍ e empresas do setor. A primeira turma conta com 30 alunos que já estão trabalhando nas empresas e para o próximo ano mais duas turmas deste programa cada uma com 30 alunos.

O Sindicato das Indústrias de Bordados buscou junto a Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo e a Telefonica um convenio para o financiamento de um telecentro com 11 computadores no SINDICOBÍ, para a realização da inclusão digital dos funcionários das empresas do pólo e possibilitar a inclusão social.

b) Mercado e Promoção Comercial.

Os empresários têm realizado constantes missões empresariais para feiras de forma a conhecer melhor o mercado e seus concorrentes, como a Textilfair em Blumenau, hoje a maior feira de negócios do setor.

A localidade já vem em conversação com a Associação Brasileira das Industrias Têxteis para promover e implementar o Programa TEXBRASIL (ABIT/APEX) visando sensibilização, capacitação e criação de condições comerciais para exportação dos produtos de Ibitinga.

Ocorreu uma significativa melhoria nos pontos de vendas locais de Ibitinga (Lojas das empresas na cidade), com uma alteração no processo de exposição dos produtos com a montagem de show room iluminados nas vitrines das lojas que permanecem acesos no período noturno dando uma nova aparência e vida ao centro comercial da cidade no horário noturno tirando o aspecto de penumbra existente anteriormente.

Algumas lojas estão abrindo aos domingos, quando a frequência do turismo é alta na cidade, gerando um aumento de faturamento de 8% nas

lojas que realizam esta estratégia. Muitas empresas locais estão passando a copiar esta prática resultando um transbordamento.

“Em termos de realização, hoje nossa união com o pessoal é espetacular. Hoje estamos discutindo a feitura de um catálogo em conjunta para participar de uma feira internacional. Isso é coisa inédita. Hoje, fazemos um evento onde todos fornecem o seu catálogo para eu levar, para o outro levar, que somos concorrentes. Isso é coisa que não existia” Presidente do Sindicato de Ibitinga.

“ Estamos nos organizando para montarmos uma feira de negócios no setor de cama, mesa e banho em São Paulo, pois em Ibitinga ainda não temos a infraestrutura para um evento deste porte. Vamos ao trabalho”.

c) Tecnologia, Inovação e Gestão.

Empresas aplicaram modificações de lay-out, adotando-se técnicas de organização racional, o que possibilitou melhor trânsito dos materiais e menor estoque de produtos em fabricação.

Melhorias no processo de planejamento e programação de produção possibilitaram a sincronização da produção com a carteira de pedidos, evitando a formação de estoques indesejados. Além disso, a introdução de critérios técnicos de compra de matéria prima eliminou o excesso de estoque.

A utilização da planilha de custos científica para a determinação de preço de venda do produto, possibilitou a eliminação de operações que geravam prejuízo, o que aumentou a lucratividade.

Empresas adotaram premiação à equipe de vendas e até mesmo à equipe de produção, auferindo aumento de vendas e redução de custos.

As empresas passaram a utilizar agulhas cerâmicas mais resistentes, com melhor penetração no tecido diminuindo as paradas por quebra de agulha e o super aquecimento. Isto aumentou a produtividade e reduziu custos.

Foi organizada uma missão técnica dos empresários à Faculdade de Engenharia Industrial - FEI, com curso e laboratórios específicos de tecelagem e confecção. Nesta visita, os empresários conheceram os serviços prestados pela faculdade e tratou-se de um possível curso superior em confecção em Ibitinga.

A Fiesp em conjunto com o Sebrae organizou um workshop de design, inédito em Ibitinga. Pela primeira vez, o setor pode ter contato com profissionais da área de criação de moda, inclusive com participantes da *SP Fashion Week*, que puderam expor o processo de planejamento de

coleções. Além disso, o workshop contou também com a participação de especialistas em tecnologia de costura e confecção, além de técnicos de laboratórios de tratamento de tecidos de empresa multinacional que expuseram amostras dos vários tipos de acabamento disponíveis para o setor de cama, mesa e banho.

d) Desenvolvimento Sustentável.

Estão sendo desenvolvidas ações para o lançamento do projeto “Sistema Financeiro Inclusivo” junto com a Caixa Econômica Federal, com a estratégia de atendimento ao segmento de baixa renda através da melhoria da qualidade de vida das comunidades, por meio da inclusão bancária e educação financeira, contribuindo para a manutenção e a geração de trabalho e renda. Busca, ainda, identificar grupos potenciais de costureiras e artesãos da cidade de Ibitinga que receberão aulas de educação financeira, poderão abrir conta corrente simplificada no banco e terão acesso ao microcrédito produtivo no valor estimado de R\$ 600,00, vinculado à aquisição de máquinas de costura, além de consultoria para criação das peças e orientação da venda da produção.

Está em negociação uma parceria para a execução do projeto em cooperação com a Singer do Brasil, que permitirá o fornecimento de máquinas de costura a preço inferior ao praticado no mercado, e com um estilista que elaborará peças exclusivas para produção das costureiras.

4.5 Limeira

4.5.1. Cenário Econômico do Setor.

Tendo como principais insumos os metais preciosos (ouro, prata e ródio) e metais comuns (zinco e cobre), todos eles commodities internacionais com preço cotado em dólares, o comportamento do setor de jóias folheadas também foi adverso. Passou por um choque de custos, num momento em que o consumo das famílias caiu 3,3%. Como a jóia não é um bem de primeira necessidade, o gasto com este tipo de produto se reduz numa proporção maior que a queda do consumo.

4.5.2. Resultados Quantitativos.

Mesmo neste quadro, **o ganho de produtividade das empresas do projeto foi de 2%**, já descontado os efeitos da inflação.

4.5.3. Resultados Qualitativos Avaliação.

	1ª	2ª
Avaliação sobre as Atividades Realizadas	8,0	8,1
Avaliação sobre os Expositores	8,3	8,4
Avaliação sobre o Grupo Piloto	6,4	5,8
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Mercado	7,4	7,4
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Gestão/Tecnologia	7,5	7,7
Grau de Satisfação em Relação à FIESP	8,3	8,5
Grau de Satisfação em Relação ao SEBRAE	8,0	8,2
Grau de Satisfação em Relação ao SENAI	7,9	6,5
MÉDIA	7,4	7,2

4.5.4. Resultados Qualitativos Ações.

a) Cooperação e Governança.

Dois empresários rivais, que tinham inclusive disputas judiciais, juntaram-se para contratar o CCDM da UFSCAR para o desenvolvimento de uma máquina para a confecção de bolinhas de latão, utilizadas na confecção de jóias.

Um grupo de 25 empresas está se reunindo para a elaboração de um planejamento estratégico de forma a retomar ações voltadas para o incremento da competitividade local.

b) Mercado e Promoção Comercial.

Após o projeto, iniciou-se parceria estratégica entre empresas de bruto (peças sem banho) do grupo piloto visando agregar valor aos seus produtos para atingir novos nichos de mercado, ao venderem as peças já acabadas.

c) Tecnologia, Inovação e Gestão.

Após o curso de 5S (programa de organização e limpeza da fábrica) 7 empresas organizaram o estoque. O tempo perdido na localização do produto diminuiu brutalmente e o prazo de entrega de pedidos caiu em quase uma semana.

Várias empresas contrataram três projetos junto ao Centro de Caracterização e Desenvolvimento de Novos Materiais da Universidade Federal de São Carlos (CCDM da UFSCar) abordando: engenharia reversa para a nacionalização de produtos; máquina de separação e contagem de produtos e processo de acabamento superficial do bruto.

A unidade móvel do Projeto Prumo do IPT, existente há dois anos, havia atendido apenas 4 empresas de banho de Limeira. O projeto organizou o atendimento de mais quatro empresas, e dado o sucesso desta ação, a unidade móvel vem atendendo várias empresas em Limeira ao longo do ano.

d) Capacitação Empresarial e dos Colaboradores.

Pela primeira vez na história de Limeira, foram ofertados cursos específicos do setor de jóias: fundição; galvanoplastia; análise química.

4.6..São José do Rio Preto.

4.6.1. Cenário Econômico do Setor.

O projeto de São José do Rio Preto desenvolveu-se durante o período de forte desvalorização cambial ocorrido no final de 2002 e início de 2003. O ouro tem seus preços cotados em dólares e representa 80% dos custos dos produtos do setor de jóias.

Durante o ano de 2003, com exceção à Feira de Rio Preto em outubro, em todas as outras datas importantes de vendas (Feiras, Dia das Mães, Dia dos Namorados, etc) a cotação do ouro esteve acima da respectiva data de 2002. Além disso, jóias são bens supérfluos e são os primeiros produtos a terem suas compras adiadas numa situação de crise econômica.

4.6.2. Resultados Quantitativos.

Apesar do cenário negativo do setor, **a produtividade das empresas aumentou 42,5% e o emprego cresceu 25%.**

4.6.3. Resultados Qualitativos Avaliação.

Avaliação sobre as Atividades Realizadas	7,6
Avaliação sobre os Expositores	7,8
Avaliação sobre o Grupo Piloto	7,4
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Mercado	7,4
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Gestão/Tecnologia	7,5
Avaliação sobre os Resultados do Projeto - Design	8,1
Grau de Satisfação em Relação à FIESP	8,3
Grau de Satisfação em Relação ao SEBRAE	8,5
Grau de Satisfação em Relação ao SENAI	8,4
MÉDIA	8,0

4.6.4. Resultados Qualitativos Resultados.

a) Cooperação e Governança.

O setor adquiriu reputação e foi convidado a organizar o Concurso da Coroa do Centenário de Nossa Sra. Aparecida; que visou definir, por voltação pública dos fiéis e de júri composto por renomadas instituições, a

nova coroa da santa padroeira do Brasil. Uma empresa do APL de São José do Rio Preto confeccionou a peça.

Em São José do Rio Preto o prefeito participou de uma Missão Internacional na Itália em um Condomínio Industrial para o setor de jóias levado pelos empresários. Na volta ao Brasil sensibilizado com o poder de desenvolvimento e alavancagem para a competitividade das MPMEs doou um terreno para os empresários iniciarem a construção de um distrito similar.

b) Mercado e Promoção comercial.

Por ação do projeto, empresas que nunca haviam exposto nas Feiras de Rio Preto ou na Feninjer, passaram a participar, o que lhes rendeu aumento de vendas. Além disso, pela primeira vez, foi organizada uma comitiva local para uma visita à Feira de Vicenza na Itália, mais importante em termos mundiais.

Informações da pesquisa de mercado permitiu identificar estratégias mutuamente excludentes: escala e baixos preços ou com diferenciação do produto e maior valor agregado. As empresas fizeram escolhas de acordo com suas competências instaladas, o que permitiu forte redução de custos e adequação do mix de produto às necessidades dos clientes alvo.

As empresas adotaram mix de produtos diferentes para cada canal de distribuição (atacado, varejo autônomos), o que também gerou um aumento das vendas.

c) Inovação, Tecnologia e Gestão.

Em decorrência da implantação de técnicas apresentadas em cursos, as empresas diminuíram o prazo de entrega de pedidos, o que significou um diferencial competitivo, e, devido à introdução de ferramenta de qualidade, passaram a ter menos gastos com assistência técnica, reduzindo os custos.

Empresas passaram a confeccionar as peças do mostruário em prata, com banho de ouro. Isto diminuiu a necessidade de capital de giro das empresas e diminuiu os prejuízos com roubos.

Foi organizada uma visita ao Condomínio Industrial // *Tari*, situado na cidade italiana de Nápoles, o que rendeu idéias para a construção do condomínio local, além de contatos para parcerias e adensamento da cadeia produtiva.

5 Conclusão

Esperamos com esse relato poder ter contribuído com a temática de Apoio a MPMEs inseridas em Arranjos. Como já dito, existem diversas

metodologias e formatos de atuação e o intuito deste texto não é dizer qual a melhor forma de intervenção. O intuito foi apresentar elementos para podermos incrementar o debate entre todos os interessados na temática.

Procuramos apresentar como trabalhamos e, principalmente, o que alcançamos nestes dois anos de atuação e o que esperamos alcançar no futuro trabalhando com esta metodologia.

Vale lembrar que se propomos as empresas que se mantenham inovando constantemente para continuarem competitivas, nós também devemos inovar. Por isto estamos aberto a sugestões porque acreditamos que a inovação constante é que permite o aprimoramento das ferramentas e da metodologia.

A atuação em APLs é a contribuição que o setor privado vem dar para o desenvolvimento econômico do país, acreditando que apoiar o setor produtivo é apoiar o Brasil; que devemos acreditar no potencial das MPMEs; e que se cada um fizer a sua parte no final a soma do todo será maior que a soma das partes.