

**DECOMTEC**  
Departamento de Competitividade e Tecnologia

Maio de 2006

## GERÊNCIA DE COMPETITIVIDADE E TECNOLOGIA

### GERENTE

Renato Corona Fernandes

### EQUIPE TÉCNICA

Anita Teresa Dedding

Fernando Monesso

José Leandro R. Fernandes

João Alfredo Saraiva Delgado

Paulo Henrique Rangel Teixeira

Paulo Sérgio Pereira da Rocha

Pedro Guerra Duval Kobler Corrêa

Silas Lozano Paz

### APOIO

Maria Cristina B. M. Flores

Renato Wagner Dantas dos Santos

## A Experiência FIESP junto ao APL de Jóias de São José do Rio Preto

### APRESENTAÇÃO

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo através do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia tendo como parceiro o SEBRAE-SP, atuou e atua com intervenções em alguns Arranjos Produtivos Locais no Estado, estes APLs também conhecidos pelas definições de Distritos Industriais Italianos, ou mesmo de Clusters Industriais segundo definição do estrategista norte americano Michael Porter.

A preocupação da FIESP em atuar junto a APLs está centrada na busca de um desenvolvimento sustentável da competitividade de micro, pequenas e médias indústrias, que representam 94%<sup>1</sup> do universo do setor industrial brasileiro. Muito já foi falado sobre a importância de perfil de empresas na geração de renda e emprego em um país com grandes problemas de desemprego e baixa renda *per capita*.

Sobre esse contexto acreditando que a intervenção bem estruturada em empresas inseridas em APLs pode responder de forma mais eficaz no desenvolvimento competitivo das PMI s – Pequenas e Médias Indústrias.

Um dos fatores que reforça a capacidade competitiva dos produtores aglomerados é a maior possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas entre eles, ou seja, a ação conjunta deliberada dos agentes também exerce papel fundamental, pois trazem retornos crescentes de escala importantes para a explicação da superioridade competitiva dos APLs.

---

<sup>1</sup> Pesquisa Industrial Anual IBGE 2003

## **1. Contexto Sócio-Econômico**

No município de São José do Rio Preto encontram-se aproximadamente 150 Indústrias do setor joalheiro, sendo que 100% são enquadradas como PMIs, estas respondem por 4.000 Empregos diretos e Indiretos (1% da população). Apesar do pouco conhecimento dos consumidores finais de jóias nacional, este Pólo Joalheiro responde a quase 20% da Produção Nacional de jóias de ouro, somente atrás do município de São Paulo. Isto ocorre devido as empresas serem fornecedoras de produtos ao canais de Atacado e Varejo não possuindo ou trabalhando com a estratégia de marca própria.

## **2. O Projeto**

A experiência se iniciou em 2002 com um projeto piloto da FIESP juntamente com o Sebrae Nacional e a CNI - Confederação Nacional da Indústria. Este projeto piloto durou 8 meses gerando um grande aprendizado que permitiu a estruturação de uma segunda Fase do projeto iniciada em maio de 2004 e encerrada em dezembro de 2005. Do universo de empresas do Pólo o Projeto APL atuou diretamente com uma amostra na primeira Fase com 15 empresas (280 empregos diretos), e na segunda Fase com 21 empresas (295 empregos diretos).

O objetivo geral do Projeto englobando ambas as fases foi de contribuir para o aumento da competitividade por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva, criando um processo auto sustentado de desenvolvimento contínuo da competitividade.

O projeto nesta fase contou com alguns patrocinadores, isto é, instituições que aportaram recursos: Sebrae-SP, Bradesco (na sua Fase 1) e Fiesp. No entanto, além de recursos financeiros e econômicos, as patrocinadoras tiveram outros papéis, descritos a seguir.

- A FIESP disponibilizou pessoal técnico qualificado para desenvolver e implementar a metodologia do projeto e a coordenação local com agentes em campo.
- Os Parceiros locais, legítimos representantes da governança e dos APLs, foram importantes no sentido de dinamizar as ações e mobilizar os agentes locais para a participação no projeto, em grande parte foram os sindicatos e/ou associações de classe que exerceram este papel, a saber:
- AJORESP – Associação dos Joalheiros e Relojoeiros do Noroeste Paulista).

- O Sebrae-SP, por meio da Unidade Organizacional de Desenvolvimento Regional e Local, auxiliou na viabilização do projeto; através da Unidade Organizacional da Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora proveu treinamentos específicos e customizados às necessidades dos empresários. O Sebrae também apoiou localmente por meio de seus escritórios regionais.

Além dos patrocinadores, o projeto contou com a contratação de prestadores de serviço de renome e de consultorias que aceitaram o desafio de trabalhar de forma inovadora, destacando-se:

- Senai-SP- treinamento e consultoria em qualidade, processos e tecnologia.
- Empresas contratadas: que desenvolveram pesquisa de mercado, trabalhos nas áreas de gestão, marketing, estratégia empresarial e comportamento empreendedor.

### **3. Metodologia de Atuação**

A metodologia de trabalho construída pela Fiesp começa com as etapas de Mobilização e Engajamento de um grupo representativo de empresas (formação de um Grupo Piloto), os resultados de melhoria deste grupo são “transbordados” para as demais empresas do APL.

A próxima Etapa é a diagnóstica, onde é realizada uma “auditoria” sobre os processos e gestão empresarial, para detectar os seus Pontos Fracos (necessidade de Melhoria) e Pontos Fortes (foco de vantagens competitivas).

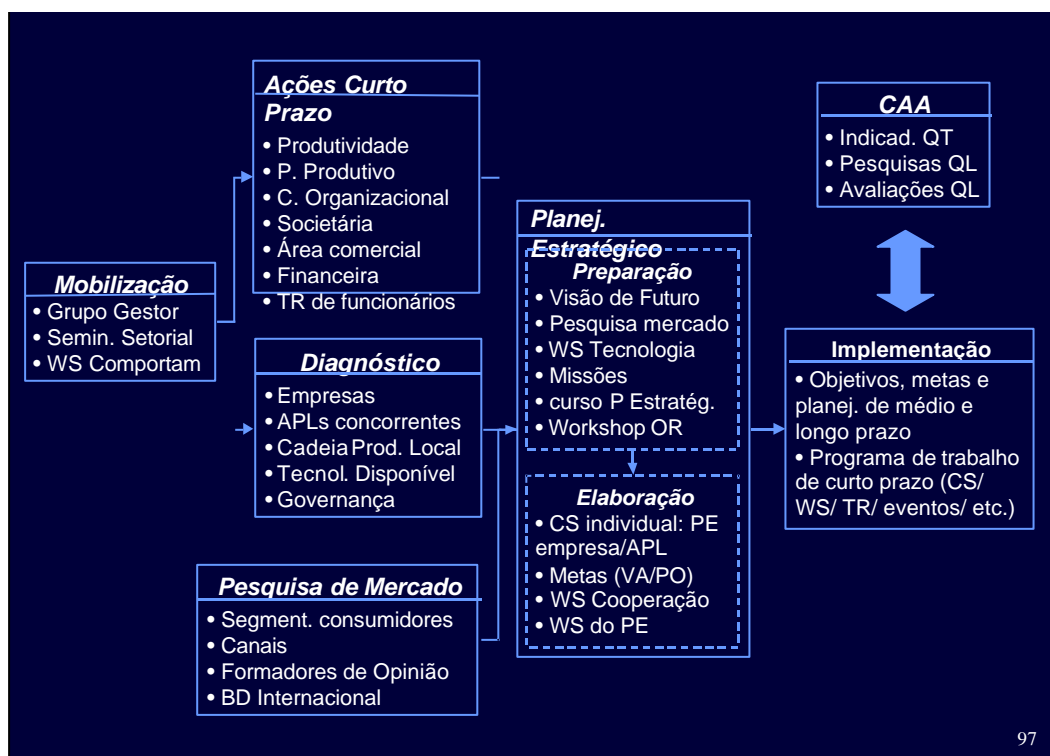
A etapa seguinte é o PAI -Plano de Ação Imediata onde com o mapeamento individual de cada empresa são realizadas intervenções individuais com Consultores especializados em cada área. O PAI melhora e incrementa os processos existentes dando um choque de competitividade nas empresas, tem também como objetivo nivelar as empresas para melhor responder as demandas das próximas etapas.

Logo após o PAI é implementado o PAE – Plano de Ação Estratégica onde as empresas deixam de atuar com uma visão somente de curto prazo e junto a todos os processos existentes, aqui se dá a construção ou consolidação da visão de futuro de seus negócios, vislumbrando qual será o futuro da sua empresa dentro de metas e objetivos de médio e longo prazo. Para tanto, é realizada e apresentada e discutida um ferramental analítico imprescindível para construção de cenários: Pesquisas Mercadológicas junto a diversos Públicos no Brasil todo: Consumidores Finais, Especificadores e Influenciadores e Canais de Distribuição.

As Pesquisas de Mercado cruzado com os diagnósticos individuais colocam para os empresários atuais e futuras Oportunidades (que devem ser capturadas/ aproveitadas) e Ameaças (que devem ser evitadas ou minimizadas) de mercado. Através destas informações e conhecimentos cada empresa realizou junto com uma equipe de consultores/ facilitadores o Planejamento Estratégico Individual. Este Planejamento Estratégico contou com a participação de todo o corpo diretivo e gerencial das empresas, e algumas com colaboradores mais operacionais. Este Planejamento nada mais é do que um Plano de Ação com atuação de curto/ médio e longo prazo com responsáveis, metas, objetivos, recursos alocados e cronograma. A intenção da construção e implementação deste Plano de Ação é criar um caráter de urgência e auto-sustentação das adaptações e recursos tangíveis e intangíveis que cada empresa necessita para se deparar com as Oportunidades e Ameaças de mercado, segundo a sua visão de futuro.

Também no PAE foi realizada um workshop de Planejamento Estratégico não individual, mas do Pólo joalheiro inteiro, contando com a presença de representantes de toda a Governança Local (Sindicatos, Prefeitura, Associações, SENAI, SENAC, SENBRAE, Universidades, Centros de Estudo e Pesquisa, etc.)

Abaixo encontra-se um Quadro síntese com o fluxo metodológico implementado no APL de São José do Rio Preto.



### 3.1 Objetivos e Metas do Projeto

Como se sabe a produtividade econômica se incrementa por meio das seguintes ações:

- melhoria no processo produtivo, adoção de técnicas de gestão como, por exemplo, Planejamento e Controle da Produção - PCP e técnicas de qualidade (5 S's);
- maior controle de custos, adoção de critério científico de custos e busca contínua de diminuição;
- aumento de vendas devido a maior acesso a informações de mercado, mudanças de público alvo, maior esforço de vendas, maior promoção comercial etc,

O Programa visou a construção de estratégias competitivas de curto, médio e longo prazos para o crescimento e desenvolvimento das empresas e dos APLs. No caso dos APLs as estratégias visavam desenvolver a governança capaz de gerar um processo auto-sustentado de crescimento.

A base das estratégias foram planos de ação individual e coletiva que visaram:

- Incrementar a participação no mercado;
- Melhorar a gestão e processos produtivos;
- Incrementar o capital humano e empreendedorismo;
- Incentivar a inovação;
- Aumentar a eficiência coletiva por meio do estímulo à cooperação entre empresas e dessas com as instituições;
- Melhoria nas relações da Cadeia Produtiva;

O suposto básico do foco do projeto é de que somente a prática empresarial baseada em um exercício de competição e cooperação é que dará a dimensão exata aos empresários de que o APL é uma unidade de negócio formada por diferentes unidades de negócios autônomas.

#### 3.1.1 Em relação a Mercado

- definir estratégias para a ampliação da participação das empresas no mercado brasileiro;
- realizar análise de oportunidades no mercado internacional (rodada de negócios, feiras, missões, consórcio de exportação);
- promover a divulgação e vendas de produtos e constituição de canais alternativos de comercialização, tanto quanto possível, em cooperação;

- promover a participação (como expositor) em feiras nacionais e internacionais do setor e a elaboração de materiais de divulgação;
- identificar nichos de mercado que permitam a diferenciação de produtos com maior valor agregado entre as empresas e destas com os concorrentes externos ao arranjo;
- preparar e aperfeiçoar a área de vendas, visando a ampliação da capacidade comercial da empresa;
- assessorar a organização e gerenciamento dos esforços de vendas e seus resultados, permitindo a análise e a tomada de decisão do empresário;
- estruturar sistemática de monitoramento das informações das demandas, orientando a capacitação produtiva.

### **3.1.2 Em relação a Gestão**

- assessorar a implantação da informatização de ferramentas gerenciais: elaboração de fluxo de caixa, gestão de capital de giro, administração de estoques e formação de preço de venda (com intervenção dentro das empresas);
- assessorar a implantação de melhorias em processos de ouriversaria (com intervenção dentro das empresas);
- assessorar a implementação de indicadores de competitividade, dentre eles, o indicador de produtividade VA / PO (valor agregado por pessoal ocupado) e, identificar as melhores práticas junto à concorrência nacional e internacional;
- mobilizar as empresas do setor joalheiro e difundir conceitos de qualidade, produtividade e modernização da gestão (financeira, produção, RH, administrativa);
- mobilizar as empresas do setor joalheiro por meio da difusão dos conceitos de Gestão Ambiental e Produção mais Limpa, visando à redução dos desperdícios nas atividades do processo produtivo.

### **3.1.3 Em relação a Tecnologia**

- ampliar o uso de Tecnologia Industrial Básica (normalização, metrologia e avaliação da conformidade) e estimular a inovação tecnológica e design;
- identificar as melhores práticas de ouriversaria (fundição, cravação e polimento) e assessorar a implementação destas;
- estruturar e implementar de Selo de Origem;
- desenvolver e capacitar novos fornecedores de máquinas e insumos.

### **3.1.4 Em relação a Capital humano**

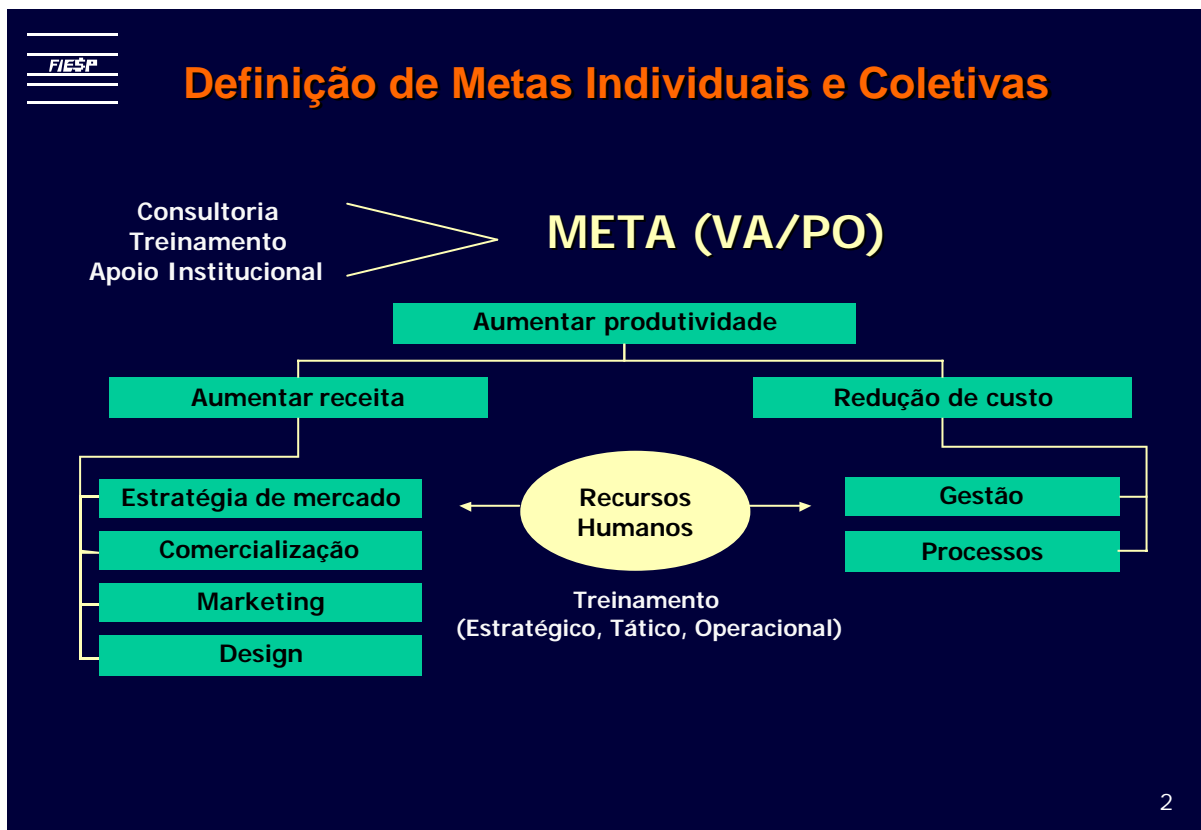


- promover a cultura empreendedora e o aumento da capacidade gerencial;
- estimular a capacitação e reciclagem da mão-de-obra;
- promover melhorias no gerenciamento de equipes e profissionais, visando a motivação do corpo funcional e a criação de um ambiente favorável à implantação de mudanças promovidas pelo Projeto.

### 3.1.5 Em relação a Cooperação

- estimular, respeitando a cultura local, a cooperação entre o grupo de empresas, no tocante à realização de vários projetos em conjunto, como o condomínio industrial de jóias, p.ex.

O Quadro abaixo dá a dimensão de um resumo das Metas Individuais e Coletivas do Projeto, que em síntese buscava através de todas as suas ações o aumento da produtividade, quantificada pelo indicador Valor Agregado dividido pelo número de funcionários.



### 3.2 Ações Realizadas (Consultorias Individuais e Capacitação/ Treinamento)

Enquanto a primeira Fase do Projeto APL de Jóias se caracterizou pela grande carga horária de Cursos e Treinamentos realizados conjuntamente entre os empresários e colaboradores melhorando e interferindo eficazmente nos processos existentes, ou mesmo criando novos processos internos as empresas. A segunda Fase mais especificamente na implementação da Etapa do PAI (Plano de Ação Imediata) se caracterizou pela forte carga horária de Consultorias individuais junto a cada empresa participante do Grupo Piloto.

As consultorias de Gestão e Processos foram realizadas em 5 áreas, a saber:

- Custos/ PCP;
- Recursos Humanos;
- Gestão Financeira e Organização;
- Inovação e Desenvolvimento;
- Planejamento Estratégico Individual e Coletivo.

Sendo que depois de realizada a etapa diagnóstica dos consultores e feita a devolutiva dos resultados cada empresa pode optar pela carga horária mais adequada de cada uma destas quatro áreas, podendo abrir mão de uma área e aumentando para outras. Desta forma respeitou-se a realidade sobre as necessidades reais de cada empresa, customizando e indo de acordo com os anseios e as reais necessidades das empresas individuais.

Conforma a Tabela 1 abaixo a carga horária de Consultorias Individuais nas quatro principais áreas de atividade foram de 1.892 horas, contra uma previsão de 1.690, tendo assim uma carga horária 12% maior que o previsto.

Sendo que esta carga horária se refere somente as realizadas de forma direta pelos consultores junto as empresas, tendo ainda uma carga horária de Implementação que são relativas a Suporte e Acompanhamento das atividades realizadas de forma indireta foi prevista uma carga de 6.720 hs contra as 6.236 hs realizadas.

Tabela 1: Carga Horária de Consultorias Individuais da Fase 2

| <b>Fechamento das Horas de Consultoria de Gestão e Processo do Projeto APL SJRP</b> |                                      |                        |   |                         |                     |                |
|---|--------------------------------------|------------------------|---|-------------------------|---------------------|----------------|
| Atividade   | Horas consultoria Gestão e Processos |                        |   |                         | Horas implementação |                |
|   | Previstas                            | Realizadas Diretamente | Rateio das Horas de Análise, Coord e Controle | Horas realizadas Totais | Previstas           | Realizadas     |
| Custos/ Produção  | 670                                  | 616,56                 | 93,82   | 710,38                  | 2880                |                |
| Recursos Humanos  | 400                                  | 450,52                 | 68,56   | 519,08                  | 1920                |                |
| Gestão Financeira Org.  | 400                                  | 214,84                 | 32,69   | 247,53                  | 1920                |                |
| Inovação/ Desenvolvimento   | 220                                  | 360,94                 | 54,93   | 415,87                  |                     | 4956,81        |
| Horas Análise, Coord e Controle (*)   |                                      | 250                    |   |                         |                     | 1280           |
| <b>Total</b>  | <b>1690</b>                          | <b>1892,86</b>         |   | <b>1892,86</b>          | <b>6720</b>         | <b>6236,81</b> |

Um grande impacto de resultados do Projeto comparado a sua Fase I foi a implementação do PAE (Plano de Ação Estratégica) onde foram realizados o Planejamento Estratégico Individual e para o Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto.

## 4. Resultados do Projeto

O foco da avaliação deve ser os resultados alcançados, sejam estes quantitativos (que podem ser mensuradas objetivamente) ou qualitativos (com grandes impactos na competitividade empresarial mas que não podem ser mensuradas quantitativamente de forma objetiva)

### 4.1 Resultados Quantitativos

As metas quantitativas foram mensuradas pelo indicador de Valor Agregado por Pessoal Ocupado (VA/PO), uma vez que este é uma síntese das variações de receita e de custo, e que permite um constante monitoramento da evolução da performance empresarial.

Para poder captar o impacto da intervenção nas empresas foram comparados dois períodos distintos do tempo, os obtidos no final da 1º Fase (ano completo de 2004) e obtido no final da 2º Fase (Ano completo de 2005). Desta forma procurou-se evitar os impactos de sazonalidades setoriais e pela alegação da totalidade dos

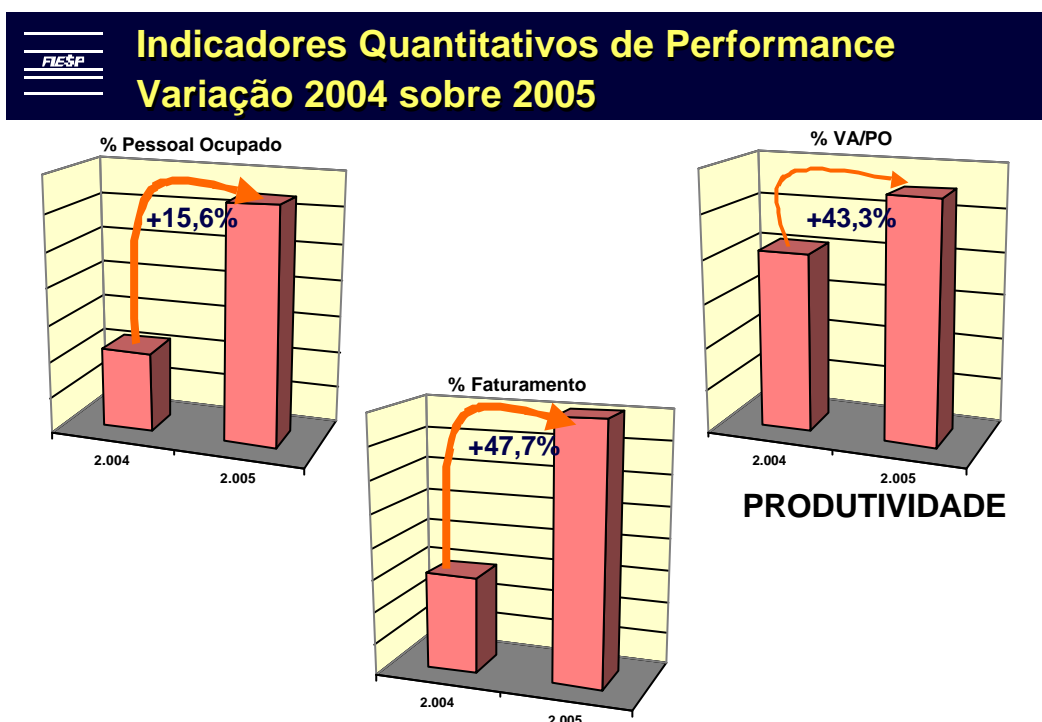
**Gráfico 1 Indicadores Quantitativos 2004/2005 do Grupo Piloto**



empresários para a facilitação na coleta e disponibilidade dos dados/ informações, e portanto, para de fato medir os resultados efetivos das intervenções.

No Gráfico 1 tem-se os resultados Quantitativos do Projeto por empresa, por motivo de sigilo na identificação as empresas foram denominadas por Letras e não pelo seu nome fantasia ou razão social.

Gráfico N° 2: Indicadores de Performance Agregado do Grupo Piloto



Neste Gráfico 2 representado por 3 histograma com, estão representadas as variações percentuais dos Indicadores entre os anos de 2004 e 2005, a saber:

- Variação % PO (Pessoal Ocupado);
- Variação % Valor Agregado por Pessoal Ocupado (VA/PO)
- Variação % do Faturamento

Na análise dos resultados desse Gráfico destaca-se os resultados médios obtidos com a variação do VA/PO(produtividade) com aumento representativo de 47,7%.

## 4.2 Resultados Qualitativos do Projeto

### a) Participação no Mercado

Através da 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.

### b) Gestão empresarial

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.

Quebra de paradigma dos empresários de trabalhar com uma visão de curto prazo com expectativas da sobrevivência empresarial para um novo paradigma de pensar o seu negócio a médio e para alguns a longo prazo com expectativas de aumentar a competitividade empresarial.

Utilização de Planilha de Custo por produtos científica por produto para determinação do preço de venda, permitindo identificar a lucratividade de cada item;

Execução da primeira pesquisa de mercado "Avaliação de Necessidades, Desejos, Atitudes, Práticas de compras e Tendências dos Consumidores Nacionais de Jóias" que balizou todo o processo de Planejamento Estratégico das Empresas Individuais e do Pólo. Contemplando Segmentação do Consumidor por psicografia e demografia, Análise das Marcas existentes, Imagem Institucional dos Pólos Nacionais, Potencial de Mercado, etc. Além de

se tornar referência nacional para o Setor, onde foram publicados pelo IBGM uma cartilha resumo com 5.000 cópias (já esgotadas) distribuída para toda a cadeia do setor..

### **c) Inovação Tecnológica**

- 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 *II 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.

### **d) Cooperação**

- O setor adquiriu reputação e foi convidado a organizar o Concurso da Coroa do Centenário de Nossa Sra. Aparecida; que visou definir, por votação 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.
- A entidade setorial local, AJORESP está organizando o projeto de um condomínio de empresa industrial cujo anseio nasceu em Missão para a Feira Internacional Italiana e com a visita a ao Condomínio existente em Nápoles. O Grupo já recebeu o terreno da Prefeitura, fez a planta e está estruturando o projeto financeiro do empreendimento. Para tanto, o Projeto realizou os Estudos de Viabilidade para a Criação do Condomínio Industrial Joalheiro que foi realizado junto com Plantas Baixas e Digitalizadas de todo o Condomínio que conta com Roteiro de Informações para Análise do Projeto;
  - Memorial Descritivo da Obra;
  - Planilhas Orçamentárias (valor Total Estimado R\$ 31 milhões);
  - Estudo Preliminar de Arquitetura com 19 Pranchas;
  - Maquete Eletrônica.

- O Projeto do Condomínio é referência junto ao BNDES como primeiro case para a implementação de linha de crédito específico para Condomínios Industriais (ainda em fase de estudo e detalhamento)
- O condomínio contempla: Laboratório, central de prototipagem, central de fundição e central de compras de insumos, Auditório com 400 lugares, Centro de Exposição permanente. Um grupo de 30 empresários assinaram uma Carta de Interesse para adquirir e participar do empreendimento.

**Maquete eletrônica do Condomínio de Jóias de SJR Preto**

Área do terreno já doado pela Prefeitura 78.000 mts<sup>2</sup>:

- Lotes 32.034 mts
- Verde 5.097 mts
- Ruas 21.963 mts



- ✓ 63 Lotes para Empresas (500 mts unidade)
- ✓ Laboratório Dedicado
- ✓ Incubadora de empresas
- ✓ Escola Profissionalizante
- ✓ Auditório para 400 pessoas (maior da cidade)
- ✓ Centro de Eventos
- ✓ Creche
- ✓ Centro Administrativo
- ✓ Restaurante e Praça Alimentação
- ✓ 2 Agências Bancárias e do Correio



#### e) Institucional Melhoria da Imagem Institucional do Pólo

- Aumento e valorização da Imagem Institucional (Visibilidade) do Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto referência junto ao mercado industrial (Concorrentes e Distribuidores) e case benchmarking junto ao estudo de APLs no Brasil;
- Eleito um dos 5 APLs estudados e apoiados pelo Fórum de Competitividade de Jóias e Gemas do Ministério da Indústria e Comércio (MdIC), constando como case de sucesso na publicação "Políticas e Ações para a Cadeia Produtiva de Gemas e Jóias" (2005);
- Contribuição para o reavivamento e mobilização da Feira de Jóias de São José do Rio Preto com estrondoso sucesso na sua última edição, contando com estande institucional próprio do projeto APL de Jóias de SJRP;
- Estimulo e utilizar a mão-de-obra de estagiários universitários junto as empresas, opção inédita junto ao setor que mostrou-se exitosa, com isto as empresas do Pólo pode contribuir na absorção de mão-de-obra local de jovens formandos ou recém formados
- Elaborado junto a vários representantes da Governança Local (Prefeitura, SENAC, Universidades, Designers, Empresários fora do Grupo Piloto, etc.) e início de implementação do Planejamento Estratégico para todo o Pólo Joalheiro de São José do Rio Preto, com Planos de Ação de curto/ médio e longo prazo. Esse planejamento realizado de forma conjunta e transparente alimenta uma visão de futuro junto a governança local tornando o ritmo de ações auto-sustentável e comprometido entre todos,

#### f) Recursos Humanos

- Participação em estande conjunto entre os empresários do APL na FENINJER (Feira Internacional de Jóias) para solidificação da imagem institucional do APL em todo o Brasil, e dando oportunidades a pequenos empresários a participar pela primeira vez na Feira mais importante de Jóias da América Latina;
- Implantação de Gestão para Avaliação de Desempenho dos Funcionários, algumas inclusive com Avaliação 180° (colaborador avaliando chefias);
- Implantação de Processos de Seleção de novos colaboradores por avaliação e designação de competências;

- Implantação nas empresas de Manual de Descrição de Cargos existentes, nunca antes realizado;
- Implantação na maioria das empresas de Gestão Participativa, onde os problemas e suas possíveis resoluções são colocados e discutidos em Reuniões conjuntas entre empresários e todos os colaboradores
- Inserção pela primeira vez de realização de Dinâmica de Grupo entre toda equipe de colaboradores e gestores para criar a “Integração da Equipe
- A maioria das empresas confeccionaram “Manual de Integração” (inclusive ilustrado) para ser distribuído para os novos Colaboradores

#### **g) Capacitação e Formação da Mão de Obra Local**

- Grade Curricular do SENAI local para Ourives, Cravador e Relojoeiro para qualificar a mão-de-obra local, e previsão de abertura de cursos regulares nestas áreas para o início de 2007;
- Implantação de gestão para Treinamento de Lideranças para Avaliar, Motivar e Comunicar os colaboradores através de feed-backs propositivos e validações de comportamentos;
- Sensibilizado e persuadido os empresários sobre a necessidade de realização de treinamentos da mão-de-obra constantemente, havendo uma quebra de paradigma onde treinamento não era valorizado e custoso, pois o investimento em capacitação levaria o colaborador a buscar emprego na concorrência. Desta forma quebrou-se este paradigma onde todas as empresas em responsabilidade sobre o nível da mão-de-obra do Pólo, e cada uma tem responsabilidades em participar deste permanente desafio;
- Abertura na Universidade UNI RP de São José do Rio Preto do curso de Graduação de Designer de Jóias (4 anos), com o início da primeira turma prevista para o segundo semestre de 2006;
- A maioria das empresas traçaram conjuntamente com as consultorias a Missão, Valores e Objetivos da empresa para facilitar e focar a implementação de Ações Táticas e Estratégicas Empresariais;

**EMPREENDEDORISMO**

**Projeto estimulará pólo joalheiro de São José do Rio Preto**

Projeto de desenvolvimento econômico do Estado de São Paulo, o Programa de Apoio à Indústria e Comércio de São José do Rio Preto, prevê a criação de um pólo joalheiro na cidade. O projeto prevê a criação de um pólo joalheiro na cidade. O projeto prevê a criação de um pólo joalheiro na cidade.



Uma joia sendo trabalhada por um artesão em São José do Rio Preto.

**Jóias migram para um só distrito em nome da sinergia**

Projeto reúne 15 empresas, mas o alvo é agregar uma centena delas. Meta de curto prazo é crescer 5%

| Distrito joalheiro   |           |
|--|-----------|
| Plano de proteção ao pólo de São José do Rio Preto               | 100%      |
| Viabilidade econômica do pólo joalheiro em São José do Rio Preto | 3 meses   |
| Plano para organização do distrito industrial                    | 30%       |
| Previsão na primeira etapa do trabalho                           | 10%       |
| Meta de aumento de faturamento na primeira etapa                 | 2%        |
| Meta de redução de custo em 6 meses                              | 15%       |
| Crescimento do número de empresas                                | 1000/2000 |
| Crescimento do número de funcionários                            | 24%       |

Indústrias preferem ter mais facilidade de crédito e oferecer crédito em condições de prazo. O setor está voltado para a produção de jóias de ouro e prata.

**FIESP**  
FEDERAÇÃO INDUSTRIAL DE SÃO PAULO  
Tel. (11) 3048-5880  
www.fiesp.com.br  
e-mail: @fiesp.com.br

**S INDUSTRIAS: UNIÃO PELO DESENVOLVIMENTO**

o de 07 a 13 de junho de 2003, composta por representantes das Federações Industriais de São Paulo (FIESP) e do Paraná (FIEC), Agências de Desenvolvimento Econômico (ADES) e pelo Prefeito de São José do Rio Preto, esteve no município de São José do Rio Preto, em São Paulo, para discutir o desenvolvimento econômico da região. O encontro foi realizado no Hotel Pousada São José do Rio Preto, sob a coordenação do Diretor de Desenvolvimento Econômico da FIESP, Roberto de Almeida, e do Diretor de Desenvolvimento Econômico da FIEC, Roberto de Almeida.

**ANSANJO PRODUTIVO DA INDÚSTRIA DE FOLHEADOS DE LIMEIRA**

O pólo produtivo de jóias foi o pioneiro do Programa de Desenvolvimento Econômico Local, do Estado de São Paulo, em 1995. O pólo joalheiro de São José do Rio Preto é o segundo a ser criado, em 2002. O pólo joalheiro de São José do Rio Preto é o segundo a ser criado, em 2002.

**DIÁRIO DA REGIÃO ECONOMIA & NEGÓCIOS**

**Executivo italiano virá conhecer Rio Preto**



Um executivo italiano virá conhecer Rio Preto. O executivo italiano virá conhecer Rio Preto. O executivo italiano virá conhecer Rio Preto.

**cadador para lenha. Em São José do Rio Preto, um programa de recalibragem de balanças reduziu em 17% o desperdício do ouro empregado nas indústrias de jóias.**

**NOTÍCIAS**

**Clusters TODOS GANHAM**