

Plano de Desenvolvimento

**APL CERÂMICO REGIÃO NORTE DO MATO
GROSSO DO SUL
“TERRA COZIDA DO PANTANAL”**

Rio Verde, Maio de 2007

1 CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO CERÂMICO TERRA COZIDA DO PANTANAL

O Arranjo Produtivo Cerâmico Terra Cozida do Pantanal engloba três municípios da região norte de Mato Grosso do Sul: Coxim, Rio Verde do Mato Grosso e São Gabriel do Oeste. Desenvolveu-se no Estado em função da localização das indústrias que foram agrupando-se por região levando em conta aspectos em comum como: posição geográfica, aspectos sócio-econômicos e geologia das matérias primas empregadas, ricas e em abundância na região.

Todos os empreendedores iniciaram suas atividades no final da década de 70 e início dos anos 80, basicamente atraídos pelo crescimento do novo Estado de Mato Grosso do Sul que na época demandava produtos cerâmicos e não havia produção que atendia o mínimo da demanda.

Nesta região estão instaladas indústrias de pequeno e médio porte, as quais são responsáveis por 41% da produção total mensal de blocos cerâmicos, 100% da produção total mensal de lajotas rústicas e 2% da produção total mensal de telhas produzidos no Estado. Fonte: Estudo das Potencialidades Cerâmicas de MS - Pró - Cerâmica – UFMS/SEBRAE/2002.

Atualmente a especialização do APL é destacada pelo diferencial na produção de cerâmica vermelha rústica, conhecida como “cerâmica cotto”, nos segmentos de cerâmica de revestimento, estrutural e artesanato, que são comercializadas majoritariamente no mercado regional e nacional, com iniciação em exportação, que confirma o potencial da região em tornar-se um pólo cerâmico importante no Brasil.

Em fase de implementação, a Indústria Fornari estará inaugurando em 2007 uma nova segmentação cerâmica no APL e no Centro-Oeste, o de revestimentos esmaltados de cerâmica branca. Assim como a Cerâmica Ceramitelha investiu em nova segmentação produtiva de telhas. Para atender a esta nova demanda de tecnologia e processo e a evolução técnica/tecnológica do APL, o laboratório cerâmico do SENAI na Região, investiu na modernização dos equipamentos e contratação de profissionais, inaugurando um Núcleo de Tecnologia Cerâmica – NTC, que tem a meta de ser certificado pelo INMETRO.

Geração de Empregos

As 14 empresas que compõem o APL geram cerca de 563 empregos diretos e aproximadamente 1.200 indiretos. As principais dificuldades identificadas pelos empresários foram a baixa escolaridade dos trabalhadores de chão de fábrica e a disponibilidade local de profissionais qualificados nas áreas de gestão, planejamento e marketing.

As indústrias cerâmicas na região representam o setor com maior índice de alocação de empregos diretos e indiretos que, se contabilizada sua interação com a indústria da construção civil, torna-se uma das cadeias produtivas mais importantes para o Brasil.

Matéria prima

Para o atendimento da produção existe a disponibilidade de matéria prima em depósitos de argila da Formação Ponta Grossa (argila tipo “taguá”), sendo que as indústrias cerâmicas da região utilizam matéria prima desta formação. As jazidas são localizadas próximas às indústrias (distância máxima de 25 km) e mais da metade delas está legalizada junto ao DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral; Ocorre que pela concentração argilosa da região, é desconhecido o potencial mineral dos materiais, o zoneamento e exploração da região para conhecer as propriedades minerais é uma demanda antiga dos ceramistas e poder público.

Máquinas e equipamentos

Apresentam razoável defasagem tecnológica das máquinas e equipamentos utilizados nas diversas etapas do processo de produção (extração da matéria-prima, processamento e distribuição). Mais de 65% e de 50% daqueles utilizados na extração e no processamento, respectivamente, têm mais de 10 anos de uso. Esses percentuais se elevam para mais de 85% e de 70%, respectivamente, se considerarmos as máquinas e equipamentos com mais de 5 anos de uso. Essa defasagem só é menor na etapa de distribuição (mais de 60% dos veículos utilizados têm menos de 5 anos de uso) é justificada pelos empresários pela inexistência de acesso a crédito de longo prazo, necessário para a modernização do parque industrial do APL.

Produção

Os principais produtos são: revestimentos como pisos, tijolos, telhas, lajotas, lajes para forro, elementos vazados e artesanato. Responsáveis pelo seguinte volume de produção mensal: cerâmica estrutural 3.850 milheiros; cerâmica de revestimento 165 mil m² artesanato 3 mil peças.

Principais especializações/verticalizações praticadas pelas empresas integrantes:

Produção de tijolos (oito, doze furos) – A produção de tijolos estruturais atende a demanda local e, uma das indústrias cerâmicas desenvolve novos produtos e materiais para atender a necessidade tecnológica de construtoras.

Produção de cerâmica de revestimento – lajotas – A produtividade do APL destaca-se justamente pela área do revestimento tipo “cotto”, uma espécie de revestimento rústico obtido por extrusão que coloca a região de Rio Verde de Mato Grosso como destaque nacional na produção deste revestimento.

A produção de cerâmica estrutural de MS tem crescido nos últimos anos, mas ainda é insuficiente para suprir mesmo seu mercado interno. No que se refere ao consumo de revestimentos esmaltados, o Estado compra tudo que consome, principalmente dos Estados das regiões Sul e Sudeste do País. Em Rio Verde estamos com uma empresa praticamente pronta para produzir mensalmente cento e cinquenta mil metros quadrados de revestimentos esmaltados.

Produção de objetos decorados em segunda queima – Produtos que conferem o diferencial de produção da região, são caracterizados pelo estampo de revestimentos cerâmicos que criam uma identidade regional agregando valor as peças e destaque mercadológico de peças especiais.

Produção de telhas – A produção de telhas não atende a demanda regional/local. Necessidade de criação de novos modelos para concorrer com as telhas brancas e outras introduzidas pelo mercado de São Paulo e Santa Catarina.

Artesanato Cerâmico – Deve-se considerar o artesanato cerâmico como meio de produção alternativo para micro empresas (olarias) que não dispõem de capacidade instalada que as permita competir, no ramo da cerâmica estrutural, com empresas de maior porte. Atualmente o artesanato do APL é conhecido em mercados importantes como São Paulo, e possuem um diferencial de textura e cor

de queima, revelando características regionais. São ainda incentivados a formação de núcleos produtivos cerâmicos como alternativa de geração de emprego e renda a comunidade.

Fornecedores

Atualmente, a maioria das cerâmicas absorvem outras atividades que não estão diretamente ligadas a sua especialização, justamente pela carência que este arranjo possui de empresas prestadoras destes serviços, a exemplo de serviços de tornearia mecânica que são encaminhados a São Paulo ou as empresas são obrigadas a ter uma oficina dentro da empresa, também os serviços de manutenção preventiva de maquinários. Outras atividades identificadas que atualmente são absorvidas internamente pelas empresas são: extração e preparo de matéria prima, transporte, oficina mecânica. Todo maquinário são adquiridos de outros estados e países.

Infra-estrutura

É deficiente tanto no campo viário (o que onera toda a questão de logística de transporte); quanto de energia; quanto de serviços complementares (o que implica em custos extras na medida em que os mesmos dependem de prestadores de serviços de fora da região, principalmente de SP).

Energia

O material mais utilizado na queima é a lenha, proveniente da expansão da agricultura ou pastagens, a lenha de reflorestamento (eucalipto) sofre muitas oscilações de mercado conforme a demanda, atualmente está inflacionada pelo alto consumo de indústria de papel e celulose que se instalou no estado. A serragem também é utilizada pelas cerâmicas. A eletricidade para esmaltação em segunda queima (Rio Verde) onera o custo do produto mais é a única alternativa tecnologicamente viável.

A Indústria que está sendo implantada na região, possui a projeção de utilização de GLP para revestimentos esmaltados (Rio Verde). Diante desta situação, indica-se a necessidade de um estudo mais detalhado da questão que analise a viabilidade de utilização de gás natural e/ou outra fonte alternativa de energia sustentável, destacando que a utilização do gás natural é interessante às

empresas do setor não só pela perspectiva de redução de custos, mas principalmente pelo aperfeiçoamento do processo produtivo.

Mercado

Destaca-se pela atuação em um nicho de mercado de cerâmica vermelha tipo “cotto”, principalmente na segmentação de revestimentos com lajotas rústicas obtidas por extrusão que, por sua característica artesanal, confecciona peças de beleza e rusticidade únicas, com grande aceitação nos mercados nacional e internacional.

Atualmente, 100% da produção de tijolos e telhas são comercializadas no próprio estado; metade das vendas de laje de forro e elementos vazados se dá fora do estado; enquanto que esse percentual alcança 60% no caso de lajotas de revestimento. Os produtos artesanais são absorvidos tanto no estado como em outros estados.

A nova indústria que atuará na região na segmentação de revestimento de cerâmica branca, está sendo orientada a investir em nichos específicos de revestimentos de maior valor agregado, como o porcelanato extrusado via seco, projeto de inovação em andamento com apoio da FINEP.

Para consolidar o mercado de exportação, faz-se necessário a articulação com órgãos de apoio à exportação como a Agência de Promoção de Exportação do Brasil – APEX, para investimentos em programas de prospecção de produtos e de mercados, capacitação e desenvolvimento tecnológico das indústrias, adequação de produtos (design, embalagem, certificação, etc.), marketing e publicidade, participação em feiras no Brasil e exterior.

Concorrência

Os produtos de São Paulo e Santa Catarina são inseridos no mercado do Estado por preço inferior;

Investimentos

Há 10 anos o setor não tinha acesso a financiamentos junto aos órgãos oficiais do Brasil (Banco do Brasil e BNDES) para investimentos, sendo feito com capital próprio, o que provocou o atraso tecnológico do APL frente a capacidade de implementação das inovações tecnológicas mundiais ofertadas ao setor. Somente

em 2005 com a aproximação com o BNDES que houve a contratação de financiamento para implementação de indústrias na região, e capital de giro via agente financeiro parceiro do BNDES, como o Bradesco. Atualmente o Arranjo Cerâmico possui uma necessidade de investimento estimada em torno de R\$ 10.000.000,00 (dez milhões de reais) para investimento em capital de giro, infraestrutura, aquisições de equipamentos e logística.

Políticas Públicas

Faz-se necessário a aproximação com o Governo do Estado para contratação de compras governamentais para a construção de casa populares com materiais cerâmicos, em virtude da viabilidade do custo benefício de conformto térmico, ambiental destes materiais frente a outros materiais empregados atualmente na construção civil.

A reforma tributária preocupa os empresários do setor em função dos incentivos fiscais recebidos atualmente, sendo difícil competir com as indústrias de São Paulo e de outros estados sem o mesmo. Verifica-se também a necessidade de regularização de impostos em atraso das cerâmicas.

2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

Desde 2003, atendendo a demanda dos empresários ceramistas e, sob a orientação do Sistema SEBRAE com a diretriz de desenvolvimento em APL, as Instituições e poder público uniram esforços na realização de ações cooperadas em prol do crescimento e consolidação das vocações empresariais desta região.

Após realização de diagnóstico e planejamento estratégico, foi construído com o APL um plano de desenvolvimento que anualmente é analisado e recontratado com os parceiros e empresários. Em 2005, a revisão do plano de trabalho e a inserção da metodologia da Gestão Orientada para Resultados resultou no planejamento dos trabalhos com previsão de atuação até 2008.

Os compromissos firmados e planos de trabalho do projeto do APL, estão registrados em documentos de gestão e acordos entre parceiros e governança do APL validados pelo comitê gestor do APL, compreendendo a atuação de parceiros segundo sua área de competência técnica e institucional.

O Grupo Gestor está assim estabelecido:

- **Representação Empresarial Local** – Associação do APL Cerâmica
- **Representação de Acesso ao Crédito** – Bradesco e Banco do Brasil
- **Representação de Responsabilidade Social Empresarial** – Comunidade Kolping.
- **Representação Técnica** – SENAI-DR/MS
- **Representação de Fomento e Apoio Empresarial** - Sebrae/MS
- **Representação do Poder Público Municipal** – Prefeitura de Rio Verde, Prefeitura de Coxim e Prefeitura de São Gabriel do Oeste
- **Representação de Classe Empresarial** – Sindicato das Indústrias de Cerâmicas do Estado de Mato Grosso do Sul
- **Representação de Classe dos Trabalhadores Cerâmicos** - Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Cerâmicas e Olarias do Estado de Mato Grosso do Sul - STICO
- **Representação de Educação e Ensino** - Uniderp
- **Gestor Estadual do projeto** - SEBRAE/MS;
- **Gestor Local do projeto** - Prefeitura Municipal de Rio Verde e Associação dos empresários

Para apoiar o gerenciamento do projeto do APL, os parceiros responsáveis designam uma equipe para suporte operacional e estratégico ao projeto, sendo o elo local entre os partícipes do projeto, para integração das ações, negociação com parceiros, arrecimação dos participantes, organização dos eventos e obtenção de resultados.

Entidades Parceiras

- Associação do Arranjo Produtivo Cerâmico Terra Cozida do Pantanal - ATCPAN
- Bancada Parlamentar do Estado de Mato Grosso do Sul
- Banco do Bradesco S/A
- Banco do Brasil
- Banco Nacional de desenvolvimento Econômico e Social – BNDES
- Centro Cerâmico do Brasil – CCB
- Centro de Formação Profissional Luis Cláudio Sabedotti Fornari – CFP LCSF
- Federação das Indústrias de Mato Grosso do Sul – FIEMS
- Governo do estado de Mato Grosso do Sul
- Instituto Eivaldi Lodi
- Ministério da Integração Nacional
- Prefeitura Municipal de Coxim
- Prefeitura Municipal de Rio Verde de MT
- Prefeitura Municipal de São Gabriel do Oeste
- Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas /MS - Sebrae MS
- Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Departamento Regional do MS – SENAI-DR/MS
- Sindicato das Indústrias de Cerâmica do MS – SINDICER
- Sindicato dos Trabalhadores das Indústrias de Cerâmica e Olarias do Estado de Mato Grosso do Sul - STICO
- Universidade Federal de Mato Grosso do Sul - UFMS
- Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal – UNIDERP

Gestor do Projeto

- SEBRAE/MS
- **Coordenação Nacional** SEBRAE/Nacional
- **Gestor local**
- Associação do Arranjo Produtivo Cerâmico Terra Cozida do Pantanal – ATCPAN

Monitoração

- Consultoria Terceirizada
- Instituto ÍNTEGRA

PAPEL ATUAL E POTENCIAL DOS ATORES NO APOIO AO DESENVOLVIMENTO DO APL

Instituições de Apoio Empresarial e Tecnológico

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Mato Grosso do Sul

- **Sebrae/MS** – Apoio técnico e financeiro para a execução de projetos e ações voltadas ao desenvolvimento do Arranjo, nos seus aspectos de capacitação, inovação de produtos, políticas públicas e articulação institucional.

Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai DR/MS

- Consultoria para formação de mão de obra técnica e melhoria do laboratório cerâmico para atender a demanda de serviços laboratoriais, realização de análises físicas e químicas voltadas para o desenvolvimento de produtos e materiais.

Centro Cerâmico do Brasil – CCB - Qualificação das empresas por meio de consultoria tecnológica na adequação/melhoria de processos e produtos; certificação de produtos para adequação às normas técnicas, formação de obra especializada.

Sindicato da Indústria Cerâmica - Apoio institucional e articulação para o desenvolvimento do Arranjo.

Empresas do setor - Participação ativa, articulação interna, espírito associativo, participação dos fóruns DLIS com foco no desenvolvimento sócio-econômico local, ações de responsabilidade social.

Empresários de atividades afins com o setor cerâmico - Integração de atividades do setor de turismo e artesanato na contribuição da identificação e execução participativa das ações locais.

Sociedade - Participação através dos Fóruns de Desenvolvimento Local com foco na dinamização sócio-econômico da região e reconhecimento do papel sócio-econômico desempenhado pelo segmento.

Instituições de Ensino

Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do Pantanal - UNIDERP – Desenvolvimento de estudos e pesquisas da aplicação do gás natural na produção cerâmica, cursos de graduação e de extensão para formação profissional de funcionários e dirigentes do APL Cerâmico; apoio a eventos com a infra-estrutura e equipe técnica do Campus de Rio Verde.

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS - Desenvolvimento de pesquisas e ensaios laboratoriais, incentivo aos projetos de dissertação de mestrado em áreas de interesse do segmento, oferta de cursos de especialização técnica.

Escolas públicas e privadas da região - Sensibilização das gerações atuais e futuras sobre a importância do APL e seus empreendimentos para o desenvolvimento local.

Instituições Governamentais

Governo do Estado de MS: Secretaria de Estado de Meio Ambiente, das Cidades, do Planejamento, da Ciência e Tecnologia de Mato Grosso do Sul - SEMAC/MS, Companhia do Gás do Estado de Mato Grosso do Sul - MS Gás.

Ações de políticas públicas direcionadas ao fomento do setor, incentivos fiscais, articulação com órgãos oficiais financiadores e instituições de microcrédito, infra-estrutura, acesso a linhas de apoio tecnológico, de pesquisa e inovação.

Governo Federal: Ministério da Integração - MI, Agência de Promoção de Exportação do Brasil - APEX, Ministério da Ciência e Tecnologia - MCT, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, Banco do Brasil – BB

Viabilização de linhas de crédito dos órgãos oficiais financiadores, articulação de políticas públicas, apoio tecnológico e de exportação e outras ações, programas e projetos direcionadas ao fomento do setor.

Prefeituras Municipais: Prefeitura Municipal de São Gabriel do Oeste, Prefeitura Municipal de Rio Verde de MT e Prefeitura Municipal de Coxim

Articulação político institucional local e nacional, promoção da interação e cooperação dos diversos atores locais para ação conjunta em prol do desenvolvimento da região com foco nos segmentos de cerâmica e demais elos que o interage.

3 SITUAÇÃO ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

A economia estadual caracteriza-se basicamente pela produção agropecuária e pela a atividade comercial. Para se ter uma idéia a arrecadação do ICMS no estado apresenta a seguinte distribuição: setor primário (agricultura e pecuária) com 18%; o setor secundário (indústria) com 4%; o setor terciário (comércio e serviços) com 76% e outros recolhimentos eventuais com 2%.

A região do APL segue uma tendência diferente da composição estadual, encontrando-se em linhas gerais a seguinte distribuição: setor primário (agricultura e pecuária) com 58%; o setor secundário (indústria) com 5%; o setor terciário (comércio e serviços) com 33% e outros recolhimentos eventuais com 4%.

O setor industrial está caracterizado na região pela presença das indústrias cerâmicas, frigoríficas e, recentemente, laticínios, dentre outros. Destaca-se que a indústria cerâmica apresenta um forte potencial de desenvolvimento regional em função da capacidade empreendedora, e de conhecimento técnico, somando-se a disponibilidade de matéria prima de boa qualidade abundante na região.

No plano de desenvolvimento do APL, alguns fatores devem ser considerados na avaliação dos resultados. O foco de intervenção do projeto no APL nos dois primeiros anos de realização foi direcionado a melhoria tecnológica, inovação e suporte tecnológico contínuo para a transferência gradativa das novas tecnologias para as cerâmicas, atendendo às exigências do mercado por produtos com controle de qualidade certificados por normas técnicas.

Em 2007, 2008 o foco do projeto está direcionado no tripé políticas públicas, tecnologia e mercado.

O ano de 2006, foi considerado um ano atípico para a economia do Mato Grosso do Sul, não somente para as cerâmicas do APL, mas para todo o setor produtivo do Estado, que sentiram a crise da queda das vendas acentuada pela repercussão com o problema da aftosa no Estado, que tira de circulação recursos oriundos da atividade pecuária, que é base de arrecadação do Estado. Com o embargo da carne e suspensão da compra por Países importadores, o Estado parou a venda e abate de bovinos, gerando uma crise sem precedentes no mercado interno de Mato Grosso do Sul. Municípios como os do APL, que possuem sua base de arrecadação nesta atividade, sofreram impacto direto com este problema.

As cerâmicas do APL foram diretamente impactadas por esta crise, até mesmo as pequenas unidades de produção dependentes do consumo interno como a Cerâmica Marajoara e RM que são sustentadas pelo mercado local.

Também atitudes individualizadas de cerâmica do APL, como baixa acentuada do preço do produto na tentativa desesperada por arrecadação de vendas, pode comprometer a confiança entre os empresários, risco já sinalizado na Gestão do projeto. Esta prática é comum em ambientes empresariais competitivos que não possuem vínculos de cooperação e, portanto não deveria ocorrer em um APL.

O amadurecimento dos empresários quanto os ganhos com as inovações e melhoria dos produtos no mercado já estão consolidados.

A reunião de avaliação do projeto no início de 2007 reforçou o entendimento da prioridade do investimentos em ações de mercado e comercialização, haja vista parte dos indicadores de resultados estarem mensurados em aumento de vendas e faturamento. Indicadores estes mantidos pelos empresários.

Já os indicadores de redução do índice de desperdício e indicador de lançamento de novos produtos no mercado, estão baseados no desempenho da consultoria realizada junto às indústrias e, estes tiveram desempenho favorável ao previsto no projeto.

Cabe destacar a importância que as novas iniciativas empreendedoras do APL que estão em fase de estruturação, contribuirão favoravelmente para o alcance dos resultados junto ao projeto até dezembro de 2007, a exemplo da nova indústria da Fornari e o investimento da Cerâmica Ceramitelha na segmentação de telhas. Ambas deverá ser o foco de intervenção das consultorias nos próximos períodos, pois os desdobramentos destes investimentos na região do APL promovem uma situação favorável ao desenvolvimento local, haja vista as necessidades de suporte técnico de pequenos fornecedores em torno para suprir as demandas de serviços e produtos destas indústrias.

Assim, as pequenas olarias e cerâmicas participantes do APL, estão sendo preparadas para atuarem de forma cooperada em canais de venda e distribuição, com o desenvolvimento de produtos complementares. E o projeto de inovação com as consultorias tecnológicas do CCB, atua justamente nesta qualificação das cerâmicas locais.

LIÇÕES APRENDIDAS

Com base na experiência acumulada com as ações desenvolvidas para alcance deste resultado é possível relacionar os seguintes aprendizados:

- Em 2007, 2008 necessidade de focar as intervenções em ações de mercado e comercialização;
- Continuidade na captação de projetos cooperados;
- Visão do transbordamento do projeto do APL – novos segmentos empresariais a serem instalados no APL para atender a demanda das novas indústrias (mineradoras, almoxarifado cooperado, transporte e logística), continuidade da aproximação com o setor de turismo e artesanato;
- Aproximação com o poder público (municipal, estadual e federal) para investimentos em compras governamentais e obras públicas com as cerâmicas do APL.
- Olhar o mercado local, regional e Brasil com relação ao Déficit habitacional, e necessidade de investimentos em casas populares;
- Implantar um mecanismo de plano de comunicação para o APL, para maior visibilidade do projeto junto aos parceiros, poder público e comunidade.

4 RESULTADOS ESPERADOS

Aumentar as vendas e a lucratividade da indústria cerâmica de forma competitiva e sustentável, ampliando o mercado com produtos diferenciados da marca Terra Cozida do Pantanal.

O Plano de trabalho do projeto do APL Cerâmico, estão previstas 28 ações, abaixo apresenta-se as ações em desenvolvimento e as concluídas.

AÇÕES EM DESENVOLVIMENTO 2007-2008	AÇÕES CONCLUÍDAS 2005-2006
<ul style="list-style-type: none"> → Processo de acreditação do laboratório cerâmico do Senai de Rio Verde pelo Inmetro → Capacitação profissional → Projeto de fonte de energia calorífera → Monitoramento e gestão do projeto → Implantação do portal e revitalização da BR 163 em São Gabriel do Oeste → Pesquisas Acadêmicas do potencial da matéria prima → Qualificação técnica dos profissionais ceramistas → Criação da associação do APL → Inovação, aperfeiçoamento tecnológico e design → Acesso a tecnologia, inovação e design → Políticas Públicas para o Setor Cerâmico → Mercado e Comercialização → Responsabilidade Social do APL 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Modernização do Laboratório do Senai em Rio Verde ✓ Capacitação de Lideranças ✓ 2ª fase da consultoria tecnológica para as cerâmicas ✓ 1ª fase de consultoria tecnológica para as cerâmicas ✓ Visita Técnica para intercâmbio tecnológico e negócios ✓ Visita técnica interação turismo e cerâmica ✓ Projeto de sensibilização da comunidade sobre a importância do APL ✓ Rodada de negócios com instituições de financiamento ✓ Bolsistas para projeto de estágio nas cerâmicas ✓ Bolsa estágio para técnico de laboratório ✓ Consultoria tecnológica para as cerâmicas – esmaltação e pintura ✓ Arquivo de informações do potencial de matéria prima do APL ✓ Participação em Feiras Locais Oficina de Design do APL

5 INDICADORES DE RESULTADO

1 - Elevar o volume de vendas em 15% até dezembro de 2005 e, em 20% até dezembro de 2007.	2 - Redução do índice de desperdício na produção em 55% até dezembro de 2007.
3 - Elevar o faturamento em 20% até dezembro de 2007.	4 - Lançar 30 novos produtos no mercado até dezembro de 2007.

6 AÇÕES PREVISTAS – A SEREM EMPREENDIDAS

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	MAPEAMENTO DAS RECURSOS MINERAIS NÃO METÁLICOS
Descrição:	Mapear a região do APL e do MS, para identificar as potencialidades de recursos de jazidas argilosas e minerais para enriquecimento dos produtos cerâmicos
Coordenador da Ação:	JOSÉ SABINO – SUCITEC
Execução:	SEMAC/MS - Superintendência de Ciência e Tecnologia – SUCITEC, UNIDERP. Ministério das Cidades Ministério de Minas e Energia Ministério da Integração Nacional Ministério da Ciência e Tecnologia
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Governo do Estado/SEMAC/SUCITEC.
Data de Início:	Junho 2007
Data de Término:	Junho 2009
Valor orçado:	300.000,00
percentual do valor em relação ao total	23,8%
Ação relacionada ao resultado nº:	1,2 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input checked="" type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	NOVAS FONTES DE ENERGIAS CALORÍFICAS RENOVÁVEIS
Descrição:	Desenvolver pesquisas e viabilizar o acesso das cerâmicas a novas fontes de energia renováveis em substituição a lenha, como o gás natural, briquetes de resíduos de madeiras e resíduos orgânicos.
Coordenador da Ação:	Associação do APL
Execução:	Instituição de C&T
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Governo do Estado com acesso ao gás natural comprimido. Ministério de Minas e Energia FINEP Ministério de Ciência e Tecnologia
Data de Início:	Maior 2007
Data de Término:	Junho 2009
Valor orçado:	A ser definido
Percentual do valor em relação ao total	
Ação relacionada ao resultado nº:	1,2,3 e 4
h) Seleccione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input checked="" type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:gestão ambiental.	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	POLÍTICAS PÚBLICAS PARA O APL CERÂMICO
Descrição:	Articulação de programas de políticas públicas para o APL Cerâmico, nos campos de tributário, fiscal, mercado e regulamentação do setor.
Coordenador da Ação:	SINDICER – Sindicato das Indústrias Cerâmicas de Mato Grosso do Sul
Execução:	Governo do Estado, SINDICER, SEBRAE/MS e ATCPAN
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Ministério da Integração Nacional, Ministério do Desenvolvimento e Indústria e Comércio
Data de Início:	Abril 2006
Data de Término:	Abril 2008
Valor orçado:	A ser definido
percentual do valor em relação ao total	
Ação relacionada ao resultado n°:	1,2, 3 e 4
h) Seleccione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input type="checkbox"/> capacitação/formação
<input type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: Políticas Públicas	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	Acesso ao Crédito
Descrição:	Articulação com órgãos oficiais, para oferta de linhas de créditos específicas, com objetivo de recuperar uma defasagem tecnológica do APL de até 10 anos sem acesso das empresas a linhas de crédito de bancos de transferência de recursos oficiais.
Coordenador da Ação:	RODRIGO MAIA
Execução:	SEBRAE/MS
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	BNDES
Data de Início:	Abril 2004
Data de Término:	
Valor orçado:	10 milhões de demanda no APL entre investimentos e capital de giro
percentual do valor em relação ao total	
Ação relacionada ao resultado nº:	1, 2, 3 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input type="checkbox"/> capacitação/formação
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input checked="" type="checkbox"/> crédito
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	RESPONSABILIDADE SOCIAL DO APL
Descrição:	Ações de responsabilidade social empresarial, nas áreas de melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores e comunidade entorno, bem como gestão ambiental, fornecedores.
Coordenador da Ação:	NATEL MORAES
Execução:	Associação do APL Terra Cozida do Pantanal, Comunidade Kolping
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Ministério da Ciência e Tecnologia – Recursos financeiros Ministério do Desenvolvimento Social
Data de Início:	Junho 2007
Data de Término:	Junho 2009
Valor orçado:	300.000,00
percentual do valor em relação ao total	23,8%
Ação relacionada ao resultado nº:	1, 2, 3 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input checked="" type="checkbox"/> outra. Por favor, informe: geração trabalho e renda	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	MERCADO E COMERCIALIZAÇÃO
Descrição:	Realização de ações estruturantes para acesso das cerâmicas do APL a novos Mercados e Comercialização, firmando a imagem e identidade do APL Cerâmico no Mercado.
Coordenador da Ação:	LISSANDRA DAUDT BARON
Execução:	Associação do APL Terra Cozida do Pantanal, SEBRAE/MS
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	FINEP, APEX, MDIC
Data de Início:	Abril 2007
Data de Término:	Abril 2008
Valor orçado:	350.000,00
percentual do valor em relação ao total	27,8%
Ação relacionada ao resultado n°:	1, 3 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input checked="" type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias – PROCOMPI
Descrição:	Objetiva aumentar a competitividade das micros e pequenas indústrias, que estejam inseridas em Arranjos Produtivos Locais e nas Cadeias Produtivas, por meio da organização de demanda das empresas, levantando seus problemas, mediante processo participativo e aplicação de diagnósticos estruturados, elaborando e executando um Plano de Ação para superar as dificuldades do setor, por meio de sensibilização, consultorias e capacitações.
Coordenador da Ação:	Bergson Amarilla - Coordenador da Unidade de Competitividade Industrial - COMPI
Execução:	Federação da Indústrias do Estado de Mato Grosso do Sul
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Ministério da Integração Nacional - MI e FIEMS Ministério da Integração Nacional – MI - Valor (R\$ 120.000,00) - 66% FIEMS - Valor (R\$ 60.000,00) - 34% Total. R\$ 180.000,00 - 100%
Data de Início:	Data de início: abril /2008
Data de Término:	Data de término: abril / 2009;
Valor orçado:	R\$ 180.000,00
percentual do valor em relação ao total	14,3%
Ação relacionada ao resultado nº:	1, 2, 3 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input checked="" type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input checked="" type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	

Projeto:	APL Cerâmico Terra Cozida do Pantanal
Ação :	Capacitação Empresarial para Micro e Pequenas Empresas
Descrição:	Objetiva capacitar empresários, sucessores de empresas, dirigentes e gestores empresariais em ferramentas e técnicas aplicáveis a seu negócio
Coordenador da Ação:	Bergson Amarilla – Coordenador Regional
Execução:	Instituto Euvaldo Lodi – IEL-NR/MS – Luiza Rodrigues – Líder de Projeto;
Entidade Resp. Viabili. Financeira:	Ministério da Integração Nacional - MI e FIEMS Ministério da Integração Nacional – MI - Valor (R\$ 100.000,00) - 77% IEL-NR/MS - Valor (R\$ 30.000,00) - 23% Total. R\$ 130.000,00 - 100%
Data de Início:	Data de início: abril /2008
Data de Término:	Data de término: abril / 2009;
Valor orçado:	R\$ 130.000,00
percentual do valor em relação ao total	10,3%
Ação relacionada ao resultado nº:	1, 2, 3 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:	
<input type="checkbox"/> promoção do mercado interno	<input checked="" type="checkbox"/> capacitação/formação
<input type="checkbox"/> promoção do mercado externo	<input type="checkbox"/> valorização da identidade local
<input type="checkbox"/> inovação e tecnologia (incluindo o design)	<input type="checkbox"/> crédito
<input type="checkbox"/> outra. Por favor, informe:	

7 GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A gestão do Plano de Desenvolvimento do APL é realizada pela governança do projeto, compreendendo todos os parceiros, bem como pelos empresários, por intermédio de seus representantes. Através de reuniões mensais de monitoramento a governança gerencia o andamento das ações e verifica a necessidade de ajustes no decorrer do período.

A cada semestre é realizada uma reunião de avaliação que contempla uma análise criteriosa acerca de todas as dimensões do gerenciamento de projeto, bem como do impacto das ações e efetividade dos resultados.

São utilizadas ferramentas para auxiliar a governança local no gerenciamento do projeto, tais como: Plano de gerenciamento de riscos; Matriz de correlação; Plano de comunicação e Plano de gerenciamento das restrições.

Conta ainda com um gestor local do projeto, com base na região do APL em Rio Verde de MT/MS, e consultoria terceirizada coordenada pelo SEBRAE/MS responsáveis por articular operacionalmente a rede de pessoas e instituições para que as ações previstas no plano de desenvolvimento sejam executadas com os recursos disponibilizados e prazos definidos.

8 ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

A avaliação do projeto se realiza por meio de pesquisa para mensuração dos resultados, de informações específicas sobre o setor e o território do público-alvo. A avaliação de resultados tem sido um processo de análise e interpretação sistemática e objetiva do grau de obtenção de resultados previstos no projeto.

Foi realizada no início do projeto a Mensuração do “Tempo Zero” e posteriormente a cada ano são realizadas as mensurações do “Tempo Um” e “Tempo Dois” por empresa especializada de pesquisa a fim de levantar de forma imparcial o alcance dos resultados do público-alvo.

8.1 Resultados (T1)

Análise e Interpretação das conclusões da pesquisa, das metas e dos resultados no período de referência da pesquisa - mensuração intermediária – 2005.

Empresas entrevistadas: 12

Região: Coxim e Rio Verde

Período da pesquisa: 21 a 23 de Julho/06

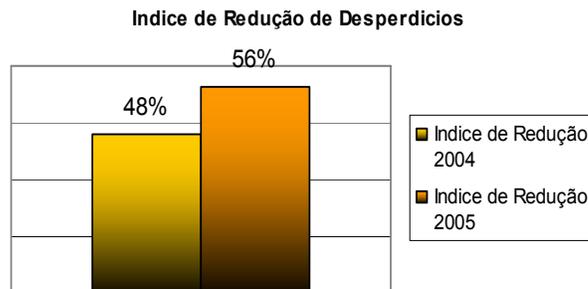
Período T1 = Jan a dez – 2005

Resultado Finalístico 1: Elevar o volume de vendas em 15% até dezembro

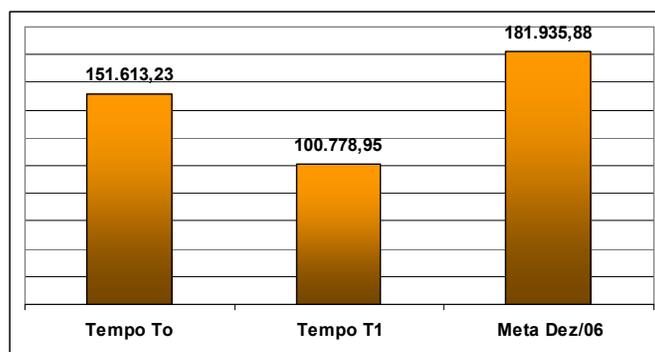


de 2005 e, em 20% até dezembro de 2006.

Resultado Finalístico 2: Redução do índice de desperdício na produção em 30% até dezembro de 2006.



Resultado Finalístico 3: Elevar o faturamento em 20% até dezembro de 2006.
Média mensal do faturamento bruto (reais)



Resultado Finalístico 4: Lançar 30 novos produtos no mercado até dezembro de 2007.

