
Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí



Belo Horizonte, Abril de 2007



Sumário

1.	CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO.....	4
2.	PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	11
3.	SITUAÇÃO ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO	12
4.	RESULTADOS ESPERADOS.....	13
5.	INDICADORES DE RESULTADO	14
6.	AÇÕES PREVISTAS	15
7.	GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO.....	22
8.	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	22
	ANEXO I	23

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO

O Arranjo Produtivo Local Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí está localizado no sul do Estado de Minas Gerais, extrapolando as fronteiras do município com sua indústria de alta tecnologia. O Arranjo está a 384 Km de Belo Horizonte, a 360 Km do Rio de Janeiro e a 202 Km de São Paulo. A região, conhecida como "Vale da Eletrônica", é servida por rodovias asfaltadas federais e estaduais.

Alguns indicadores do APL Eletroeletrônico:

1. Localização: Sul de Minas Gerais
2. Área de abrangência do APL: Santa Rita do Sapucaí, Itajubá e Pouso Alegre, Varginha
3. Principal município do Arranjo: Santa Rita do Sapucaí
4. População de Santa Rita do Sapucaí: 40.000 habitantes
5. IDH Santa Rita do Sapucaí: 0,789 (2000)
6. Número de empresas: 120
7. PIB Santa Rita do Sapucaí: R\$ 446.561.000,00 (2004; IBGE)
8. Destino da produção: mercados interno e externo
9. Empregos diretos e indiretos gerados: aproximadamente 7.500

HISTÓRICO DO ARRANJO PRODUTIVO ELETROELETRÔNICO

A região de Santa Rita do Sapucaí tem uma longa história de industrialização iniciada no século XX com a instalação de um parque industrial bastante desenvolvido para a época. A criação do Instituto Eletrônico e Mecânico de Itajubá, atual Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, em 1913, acarretou um natural desenvolvimento de capacitação local em Engenharia Elétrica e Mecânica, atraindo várias indústrias para a região, além de motivar a criação de novas empresas, também ligadas a Engenharia Elétrica e Mecânica.

A construção de várias Rodovias, a partir da década de 50, facilitou o acesso às capitais e entre as cidades, criando também um ambiente de cooperação entre Pouso Alegre, Itajubá e Santa Rita do Sapucaí, que são hoje os municípios componentes do arranjo. Além disso, há uma grande sinergia entre os municípios do arranjo com o município de Varginha, que é um dos pólos da região.

Em 1959 foi criada em Santa Rita do Sapucaí a Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – ETE. Mais tarde, impulsionando essa vocação tecnológica no município, foi criado o Instituto Nacional de Telecomunicações - INATEL. A partir dos anos 70, a Faculdade de Administração e Informática - FAI passa a integrar a maior riqueza do município: a capacitação e especialização em eletroeletrônica, consolidando a base para a transformação do município em um importante pólo tecnológico para o Brasil e setor

promissor para a economia e qualidade de vida da população regional.

Santa Rita do Sapucaí reúne indústrias de produtos elétricos, eletrônicos, telecomunicações, automação industrial, predial e comercial, tecnologia da informação e prestação de serviços. Alguns dos produtos e serviços desenvolvidos e fabricados por estes segmentos:

- eletromédicos;
- alarmes residenciais, industriais e veiculares;
- rastreadores para veículos;
- antenas para VHF/UHF/FM e micro-ondas;
- PABX digital para pequeno e médio porte;
- NOBREAKs;
- sensores;
- CFTV;
- transmissores de rádio e televisão;
- estabilizadores de tensão;
- fontes de alimentação, carregadores de bateria;
- acessórios para sistema VoIP;
- Software embarcado;
- Desenvolvimento de Software e Hardware customizado.

O APL atrai empresas também de outros setores. Essas empresas são clientes exigentes do APL, contribuindo para o crescimento da região e para o desenvolvimento das empresas, sobretudo em relação à qualidade e atualização dos produtos. São oferecidos pelo APL empregos para profissionais de média e alta qualificação, cuja oferta constitui um importante diferencial do pólo produtivo, além dos empregos indiretos.

O APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí destaca-se por sua importância no cenário econômico estadual e nacional. O PIB do Arranjo apresentou, entre 1999 e 2003, um crescimento de 46%, ficando muito acima da média nacional que foi de 8,4%, aproximando-se do índice referente a todo o Estado de Minas Gerais que foi de 54,2%. Quanto às empresas do APL, do total de 120 cadastradas, estima-se que 80% são micro e pequenas empresas.

O arranjo se destaca também por sua estrutura de ensino, que se iguala a países considerados desenvolvidos. A região conta, além da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, da Escola Técnica de Eletrônica Francisco Moreira da Costa – ETE, da Faculdade de Administração e Informática - FAI e do Instituto Nacional de Telecomunicações – INATEL, também com uma unidade do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI. Essas instituições de ensino criam capacidade técnica em Eletrônica e Telecomunicações e motivam a geração de inúmeras empresas. Dados da Secretaria de Educação da cidade de Santa Rita do Sapucaí apontam cerca de 2 mil estudantes de nível superior na área de informática, telecomunicações, engenharia da computação e administração de empresas, além de cerca de 600 estudantes de nível técnico nas áreas de eletrônica e informática. Neste contexto, as empresas contam com recursos humanos de alta qualificação, com condições de se adaptar rapidamente às bruscas mudanças que caracterizam o mercado de produtos eletroeletrônicos.

Outra característica eleva ainda mais o APL de Santa Rita do Sapucaí como referência positiva para o país: nele, 9% do faturamento é investido em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação – PD&I. Mais uma vez, trata-se de índice comparável a países desenvolvidos.

É importante também ressaltar que o setor Eletroeletrônico está entre os prioritários da Política Industrial Tecnológica e de Comércio Exterior – PITCE, do Governo Federal, e que um dos Projetos Estruturantes do Governo do Estado de Minas Gerais é focado em Arranjos Produtivos Locais.

SISTEMA DE GOVERNANÇA

O Sistema de Governança local do APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí é liderada pelo Sindicato das Indústrias de Aparelhos Elétricos Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica - SINDVEL, que realiza uma gestão compartilhada com o Sistema Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais – FIEMG, através do Instituto Euvaldo Lodi – IEL/NRMG, e com o Serviço brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE.

Além disso, o APL conta também o apoio dos seguintes atores: Prefeitura Municipal de Santa Rita do Sapucaí; Câmara Municipal de Santa Rita do Sapucaí; Sindicato dos Produtores Rurais de Santa Rita do Sapucaí; Cooperativa Regional Agro-Pecuária de Santa Rita do Sapucaí; FIEMG- Regional Sul; SESI – Serviço Social da Indústria; SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial; Prointec – Incubadora Municipal de Empresas; FEDERAMINAS – Federação das Associações Comerciais, Industriais, Agropecuárias e de Serviços de Minas Gerais; FAPEMIG – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de Minas Gerais; CACB – Confederação das Associações Comerciais do Brasil; CDL Santa Rita do Sapucaí; ABC – Agência de Cooperação Técnica do Governo do Brasil; Associação da Rota Tecnológica 459; AISRS – Associação Industrial de Santa Rita do Sapucaí; ACESRS – Associação Comercial e Empresarial de Santa Rita do Sapucaí; INATEL – Instituto Nacional de Telecomunicações; FAI – Faculdade de Administração e Informática; ETE – Escola Técnica de Eletrônica “Francisco Moreira da Costa”; Colégio Tecnológico "Dr. Delfim Moreira"; FINEP – Financiadora de Estudos e

Projetos, financia e premia nacionalmente as empresas em projetos e desenvolvimentos inovadores; CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico; INDI – Instituto de Desenvolvimento Industrial de Minas Gerais; MDIC – Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio; MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia; MRE – Ministério das Relações Exteriores; BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento; BDMG – Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais; SECTES – Secretaria de Estado de Ciência, Tecnologia e Ensino Superior de Minas Gerais; Governo do Estado de Minas Gerais; Governo Federal.

Esses parceiros agem cooperando entre si na composição e participação em projetos únicos, aceitando contrapartidas de cada ator como complemento, sempre analisando a aplicabilidade das ações evitando duplicidades, como soma de esforços para atendimento de um objetivo comum.

ACÇÕES JÁ EXECUTADAS PARA O DESENVOLVIMENTO DO APL:

- Projeto Cresce Minas – Cluster Rota 459 (período: 1999 à 2001);
- Projeto de Analfabetismo Zero;
- Programa de Erradicação Digital;
- Treinamento de 30 empresas em planos de negócios a serem submetidos para potenciais investidores;
- Construção do Centro de Desenvolvimento Tecnológico e Social em Santa Rita do Sapucaí;
- Elaboração de projetos conjuntos para licenciamento ambiental;
- Constituição de um Consórcio de Exportação;
- Aumento da visibilidade com reconhecimento nacional e internacional das potencialidades e do pioneirismo em desenvolvimento regional.
- Convênio IEL/Fapemig de bolsas de Inovação Tecnológica;
- Constituição da Plataforma Tecnológica do APL;
- Constituição do Comitê gestor do APL;
- Levantamento da viabilidade da Central de Compras;
- Diagnóstico das atividades de Design e desenvolvimento de produtos;
- Realização do programa certificação em ISO 9000 para 10 empresas – Maio/2004;
- Bolsas BITEC de Iniciação Tecnológica para desenvolvimento de pesquisas atendendo MPE's;
- Diagnóstico do Arranjo Produtivo eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí;
- Ampliação do número de projetos Sebraetec de inovação tecnológica;
- VIII Feira Industrial de Santa Rita do Sapucaí com exposição de mais de 60

empresas;

- Clínica Tecnológica durante a Feira Industrial de Santa Rita do Sapucaí;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Goiânia - GO para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Recife - PE para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Porto Alegre – RS para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Missão empresarial com visita à Zona Franca de Manaus – AM;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Belém – PA para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Palmas - TO para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Salvador - BA para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade de Feira de Santana - BA para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade Bento Gonçalves - RS para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Rodada de negócios com mostra tecnológica na cidade Vitória - ES para identificação de parcerias e abertura de novos mercados;
- Missão empresarial para a Ásia formada por empresários e representantes do Sistema FIEMG e governo do Estado de Minas Gerais, para identificação de parcerias, novos fornecedores e novas tecnologias;
- Certificação do Grupo de 11 empresas no Projeto Rumo à ISO 9000;
- Participação de empresas em feiras e eventos nacionais e internacionais
 - FIIIE 2005;
 - EXPOSEC 2005;
 - EXPOSEG 2006;
 - BRASILTEC 2005;
 - FIPEN 2005 – 2º Fórum Industrial de Produtividade e Negócio;
 - 11ª ELETRON – Feira Sul Brasileira da Indústria Eletroeletrônica em Porto Alegre RS;
 - FENATRAN 2005 – Feira Internacional do Transporte;
- Auditoria Interna do Projeto Rumo à ISO 9000;

- Implantação da Central de Compras;
- Planejamento Estratégico SINDVEL;
- Participação de representantes do APL para uma Missão Internacional à Itália (Desing Politécnico de Torino) e Portugal (Indústria de Moldes CEFAMOL);
- Apoio direto à inovação nas MPEs – ADI / Microempresa;
- Suporte para desenvolvimento de produtos: aprovação de projetos no PAPPE (Programa de Apoio à Pesquisa em Pequenas Empresas) da Fapemig;
- Curso de Tecnologia Industrial Básica (TIB);
- Oficina em Tecnologia Industrial Básica (TIB);
- Projeto BID - Estruturação do Plano de Melhoria da Competitividade – PMC
- Estruturação do Núcleo de Exportação;
- Prêmio SESI de Qualidade do Trabalho com uma empresa do APL premiada com o 2º lugar;
- Workshop “Oportunidades de Negócios no Vale da Eletrônica”;
- Criação do Núcleo de Informações Estratégicas do APL - INFOVALE;
- Lançamento do Portal do Vale da Eletrônica – www.sindvel.com.br;
- FIVEL 2006 - IX Feira Industrial do Vale da Eletrônica;
- Missão Comercial para Argentina, Uruguai e Chile;
- Ampliação do Programa de Consultoria Tecnológica – SEBRAETEC;
- Evento Oportunidades do Vale da Eletrônica em São Paulo-SP;
- Centro de Referência em Software Embarcado;
- Confecção de Banner da Parceria IEL x SINDVEL;
- Lançamento do Programa de Certificação Industrial e Avaliação de Conformidade dos Produtos do Vale da Eletrônica;
- Rodada de Negócios do Vale da Eletrônica em Cuiabá – MT;

AÇÕES EM ANDAMENTO:

- Sistema de Garantia da Qualidade;
- Bolsas BITEC – Inovação Tecnológica;
- Bolsas de Gestão Empresarial;
- Bolsas de Desenvolvimento Tecnológico;
- Cursos Fundamentos das Normas ISO 9000 e Formação de Auditores Internos em ISO 9000;

- Desenvolvimento da Cultura Exportadora;
- Manutenção de três bolsistas FAPEMIG: Secretaria Executiva, Comunicação e Marketing e Suprimentos e Logística;
- Manutenção de quatorze estagiários IEL/APEX;
- Apoio na elaboração de projetos para captação de recursos.
- Progex 2006 – Programa de Adequação Tecnológica de Produtos para Exportação.
- Missão Comercial à América Central (Panamá e Costa Rica);
- Certificação do Grupo de 10 empresas no Projeto Rumo à ISO 9000 – 2006.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A elaboração do Plano de Desenvolvimento foi realizada em conjunto pelo Comitê Gestor do APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí, composto pela diretoria do SINDVEL, pelo IEL/NRMG, SEBRAE/MG e Governo do Estado de Minas Gerais, através de reuniões dos integrantes.

O Plano de Desenvolvimento foi elaborado com base no Planejamento Estratégico do APL, que identificou as necessidades de ações voltadas para capacitação empresarial, prospecção para os mercados interno e externo, comunicação, captação de recursos para aplicação em P&D, incentivo ao fortalecimento da interação empresas/instituições de ensino e pesquisa, além de fazer uma análise dos avanços obtidos pelo APL.

Foi acordado durante as reuniões de elaboração do Plano de Desenvolvimento que para sua execução será firmado um Termo de Compromisso entre as instituições parceiras, que são: SINDVEL, Sistema FIEMG através do IEL, SENAI/NRMG, SEBRAE/MG, Governo do Estado de Minas Gerais e Instituições de ensino e pesquisa locais.

Existem compromissos firmados entre parceiros com o objetivo de apoiar o desenvolvimento do APL. Para o ano de 2007 estão firmados acordos pela FIEMG, através do Instituto Euvaldo Lodi, e pelo SEBRAE/MG através da GEOR. Ambos prevêem aporte de recursos e suporte técnico para a execução das ações planejadas (acordo de resultados no ANEXO I).

3. SITUAÇÃO ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO

O dinamismo do APL eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí delinea um contexto positivo. Com os avanços alcançados nos últimos anos, houve um adensamento da cadeia produtiva local, o que levou empresários e parceiros a se unirem de forma a tornar realidade o grande potencial de crescimento do setor, que pode ser acelerado, sobretudo quando se avalia sua posição ainda modesta em relação à produção nacional. De outro lado, trata-se de setores embrionários e ainda incipientes, mas com elevado potencial de crescimento e aplicabilidade em áreas como a militar e a de optoeletrônica. Além disso, o desenvolvimento do APL é de importância estratégica para Minas Gerais, ainda um grande importador do complexo eletrônico, que responde a aproximadamente ¼ dos componentes dos produtos finais, o equivalente a U\$ 80 milhões por ano.

Porém, tendo em vista a velocidade com que o setor eletroeletrônico se desenvolve, tornando rapidamente obsoletas as tecnologias utilizadas, além de outros tantos fatores que impactam diretamente sobre as empresas e o setor, é importante deixar claro que existem muitos pontos a serem melhorados, fragilidades e barreiras a serem derrubadas. Diante de um cenário extremamente competitivo, tanto interna quanto externamente, é imperativa a criação de um ambiente mais propício ao desenvolvimento dos negócios.

Conscientes de todos esses fatores, os gestores do APL, sob a liderança do SINDVEL, e os empresários, estão sempre buscando caminhos que possibilitem novos avanços. Com base no Planejamento Estratégico, são definidas as linhas de ação que irão guiar o desenvolvimento do arranjo. Este Plano de Desenvolvimento contribuirá, de forma decisiva, para a implementação de ações estruturantes que permitirão o crescimento sustentado do arranjo.

Um aspecto favorável é o de que empresários já se sentem mais preparados para a inserção em novos mercados, a partir da análise de resultados de pesquisas de mercado, das melhorias na qualidade dos produtos e das atividades de capacitação desenvolvidas. Cabe destacar a grande expansão das alianças estratégicas, resultante do processo de aperfeiçoamento da governança local e da cooperação, com benefícios significativos para as empresas envolvidas. No entanto, o trabalho de desenvolvimento dos arranjos produtivos é de longo prazo e exige a continuidade das ações para gerar efeitos consistentes e multiplicadores para todos os atores envolvidos, das empresas e das comunidades locais.

Considerando o contexto atual, o Comitê Gestor do APL constatou a necessidade de se ter no arranjo um conjunto de ações estruturantes, atuando na preparação das empresas para as demandas do mercado, tornando-as mais competitivas.

4. RESULTADOS ESPERADOS

RESULTADOS FINALÍSTICOS:

1 - Elevar o número de novos clientes ativos no mercado interno, considerando ponto inicial em dezembro de 2006, em 15% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2008 e em 30% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2010.

2 - Elevar o número de novos clientes ativos no mercado externo, considerando ponto inicial em dezembro de 2006, em 20% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2008 e em 40% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2010.

3 - Elevar o número de empregos diretos considerando o ponto inicial em dezembro de 2006, em 100 pessoas em relação ao ponto inicial até dezembro de 2008 e em 200 pessoas em relação ao ponto inicial até dezembro de 2010.

RESULTADOS INTERMEDIÁRIOS

4 - Elevar o número de empresas exportadoras, considerando atualmente 15 empresas exportadoras, em 20% em relação ao número atual até dezembro de 2008 e em 50% em relação ao número atual até dezembro de 2010.

5 - Elevar o valor total investido em P&D, considerando ponto inicial em dezembro de 2006, em 5% até dezembro de 2008 e em 10% em até dezembro de 2010.

6 - Atingir os seguintes números de empresas com o Sistema de Qualidade ISO 9000 implantado: 20 empresas até dezembro de 2008 e 40 empresas até dezembro de 2010.

5. INDICADORES DE RESULTADO

- 1- Número de clientes ativos no mercado interno;
- 2- Número de clientes ativos no mercado externo;
- 3- Número de empregos diretos;
- 4- Número de empresas exportadoras;
- 5- Valor investido em P&D;
- 6- Número de empresas com o Sistema de Qualidade ISO 9000 implantado.

Semestralmente, o Sebrae realiza uma pesquisa nas empresas do APL, com o objetivo de acompanhar a evolução dos indicadores através da GEOR. Portanto, a pesquisa que está sendo realizada até 01/2007 servirá como levantamento inicial (T0) e, conseqüentemente, como referência para as outras medições a cada semestre. Para os indicadores que não se enquadram na pesquisa do GEOR, será realizada pesquisa específica nas empresas participantes do projeto.

6. AÇÕES PREVISTAS

6.1. Programa de Capacitação em Gestão Empresarial

a) Descrição: Capacitação dos empresários através da aplicação de módulos nas seguintes áreas:

- Gestão de Processos, Operações e Logística;
- Administração da produção;
- Gestão de Marketing;
- Conceitos em gestão Ambiental e Qualidade;
- Gestão de Pessoas;
- Administração Estratégica de Mercado;
- Gestão Financeira;
- Gestão de estoques e compras;
- Gestão de Serviços;
- Pesquisa e Análise de Mercado;
- Administração de Sistemas de Informação (incluindo e-Business e Comércio Eletrônico);
- Gestão tributária;
- Planejamento estratégico.

A ação será realizada através de treinamentos (grupos) em sala de aula e consultorias individuais para as empresas.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SINDVEL e FAI

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 63.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 42.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 105.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 08/2009

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2, 3 e 4

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- | | |
|--|-------------------------------------|
| () promoção do mercado interno | () promoção do mercado externo |
| (X) capacitação/formação | () valorização da identidade local |
| () inovação e tecnologia (incluindo o design) | () crédito |
| () outra. Por favor, informe: | |

6.2. Capacitação em Elaboração de Projetos para Captação de Recursos

a) Descrição: Capacitação dos empresários e lideranças do APL em Elaboração de Projetos para Captação de Recursos visando aumentar o índice de aprovação das propostas enviadas às entidades de fomento e financiamento, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços por meio da aplicação dos recursos captados em P, D & I.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SINDVEL.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 24.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 16.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 40.000,00

e) Data de início: 10/2007

f) Data de término: 12/2007

g) Ação relacionada ao resultado nº: 5

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

() promoção do mercado interno () promoção do mercado externo

(x) capacitação/formação () valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) (x) crédito

() outra. Por favor, informe:

6.3. Núcleo de Informação, Pesquisa e Desenvolvimento para o APL

a) Descrição: Implantação e Operacionalização de Núcleo de informação, pesquisa e desenvolvimento para o APL, que consiste em infra-estrutura e articulação das funcionalidades de inteligência competitiva setorial, gestão estratégica do APL e gestão da inovação.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SINDVEL, FAI, FAPEMIG, CRSWE

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 1.165.140,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 776.760,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 1.941.900,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 5

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: gestão estratégica; gestão da inovação.

6.4. Programa de homologação e certificação de produtos para os mercados interno e externo

a) Descrição: Programa de apoio às empresas nos processos de certificação de produtos em consonância com os requisitos técnicos de admissibilidade nos mercados interno e externo.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: SINDVEL, INATEL, ETE, RMMG, SEBRAE, CETEC

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 2.280.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 1.520.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 3.800.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 6

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: certificação de produtos

6.5. Programa de Comunicação e Marketing do APL

a) Descrição: Elaboração de uma estratégia de comunicação e marketing com a identificação e segmentação do público alvo do APL como o objetivo de subsidiar o incremento da competitividade das empresas do APL através de promoção comercial.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: SEBRAE, FIEMG, SINDVEL, FAI

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 567.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 378.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 945.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 2

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

(x) promoção do mercado interno (x) promoção do mercado externo

() capacitação/formação (x) valorização da identidade local

() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito

() outra. Por favor, informe:

6.6. Design House para apoio à inovação

a) Descrição: Implantação de uma Design House a ser articulada no âmbito do Programa Nacional de Projetos Semicondutores (CI-Brasil), o que permitirá agregar a expertise e a infraestrutura necessária ao desenvolvimento de projetos de circuitos integrados (chips) e promover a autonomia do processo de inovação e da competitividade dos produtos do APL.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: INDI, FAPEMIG, INATEL, SINDVEL.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 1.500.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 1.000.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 2.500,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 5

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () promoção do mercado interno () promoção do mercado externo
() capacitação/formação () valorização da identidade local
(x) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

6.7. Consolidação do CRSwE – Centro de Referência de Software Embarcado

a) Descrição: Consolidação de infra-estrutura no APL para promoção da inovação e desenvolvimento tecnológico na agregação de funcionalidades nos produtos microprocessados e microcontrolados produzidos pela indústria eletroeletrônica do APL.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: SINDVEL, FAPEMIG, INATEL.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 720.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*

Valor (em R\$): 480.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 1.200.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2 e 5

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- () promoção do mercado interno () promoção do mercado externo
() capacitação/formação () valorização da identidade local
(x) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

6.8. Rede de escritórios comerciais para implemento da competitividade do APL

a) Descrição: Implementação e operacionalização de rede de escritórios para prospecção de mercados, promoção de intercâmbio acadêmico, tecnológico e de negócios, em apoio às estratégias de internacionalização das empresas do APL.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: INDI, SEDE, FIEMG/CIN, SINDVEL, APEX, FUMSOFT.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 1.134.096,00
Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*
Valor (em R\$): 756.064,00
Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 1.890.160,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 4

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: internacionalização das empresas do APL

6.9.Gestão, acompanhamento e monitoramento do Plano de Desenvolvimento

a) Descrição: Realizar a gestão e acompanhamento das ações previstas no Plano de Desenvolvimento, fazendo o controle dos indicadores intermediários e finalísticos, acompanhando a evolução dos resultados e as metas atingidas.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SINDVEL, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL
Valor (em R\$): 126.000,00
Percentual do valor em relação ao total: 60%

Nome da Instituição: Governo do Estado de Minas Gerais e Parceiros*
Valor (em R\$): 84.000,00
Percentual do valor em relação ao total: 40%

TOTAL: R\$ 270.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2010

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 2, 3, 4, 5 e 6

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- promoção do mercado interno promoção do mercado externo
 capacitação/formação valorização da identidade local
 inovação e tecnologia (incluindo o design) crédito
 outra. Por favor, informe: Gestão e Acompanhamento do Projeto.

* A participação dos parceiros do Governo do Estado de Minas Gerais (IEL/NRMG, SEBRAE-MG e outros) na viabilização financeira das ações estará vinculada às suas aprovações orçamentárias anuais.

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A coordenação do projeto será do GTP-APL/MG, devendo toda sua execução ser acompanhada pelos parceiros IEL/NRMG, SECTES, SINDVEL e SEBRAE/MG, bem como pelo comitê gestor do APL.

A gestão do projeto poderá ser realizada através da metodologia de gerenciamento de projetos utilizada pelo IEL/NRMG, através do sistema ERP do Sistema FIEMG e da ferramenta MS Project.

8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

O acompanhamento do projeto será realizado através da elaboração de relatórios mensais, demonstrando a execução das ações previstas de acordo com o cronograma, e de levantamentos semestrais de dados que indiquem a efetividade das ações previstas, tendo como responsáveis pela verificação do desempenho os coordenadores do projeto e o Comitê Gestor do APL.

ANEXO I

Acordo de Resultados APL Eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí



2º Aditivo ao Acordo de Resultados

Projeto Eletroeletrônica da Microrregião de Santa Rita do Sapucaí

Data: 30/03/2007

Eletroeletrônica da Microrregião de Santa Rita do Sapucaí - MG

Este instrumento é um **Aditivo ao Acordo de Resultados do Projeto** Eletroeletrônico da microrregião de Santa Rita do Sapucaí, assinado em 30 de março de 2007, pelo Sebrae Nacional, Sebrae Minas, Sindvel – Sindicato das indústrias de aparelhos elétricos, eletrônicos e similares do Vale da Eletrônica e Associação Industrial de Santa Rita do Sapucaí, e tem como objetivo a formalização da **recontratualização** deste Projeto.

Considerando que o procedimento de avaliação, revisão do projeto e sua conseqüente recontratualização tem como objetivo o aperfeiçoamento contínuo, visando a obtenção dos resultados programados, foram propostas as seguintes alterações no planejamento original do projeto:

Inclusão das ações:

Programa Apex/Sindvel 2007,
Programa de desenvolvimento da cultura exportadora,
Curso de capacitação para micro empresas,
Participação na feira Abert em Brasília/DF,
Projeto de Inovação Edital Sebrae-Finep 3023/05 (2007),
Projeto de Inovação Edital Sebrae-Finep 3155/05 (2007/2008),
Seminário: “ Oportunidade de Crescimento Sustentável “,
Desenvolvimento do software de Gestão de APL’s,
Consultoria PPB – Processo Produtivo Básico,
Desenvolvimento da cultura empreendedora (Incubadora),
Aproximação ao mercado da Petrobrás,
Programa de capacitação de recursos,
Palestra sobre licenciamento ambiental,
Vídeo institucional do Vale da Eletrônica.

Exclusão das ações:

Rodada de Negócios em Fortaleza
Progex 2007

Ressalta-se que a data prevista de encerramento deste Projeto permanece inalterada, sendo 31/12/2007.

As mudanças acordadas neste documento foram aprovadas pelo Comitê Gestor do Projeto.

As entidades parceiras, suas unidades e representantes signatários deste Aditivo assumem o compromisso de apoiar as ações e demais iniciativas necessárias à obtenção dos resultados previstos no Projeto e de prover os meios para a sua execução. Comprometem-se, em particular, com as responsabilidades especificadas nas descrições das Ações.

Os compromissos relacionados à execução das ações compreendem

- Executar as ações, em tempo hábil e na forma adequada, responsabilizando-se pelos resultados, qualidade e prazos de execução;
- Fornecer as informações físico-financeiras, em tempo hábil e na qualidade e especificações requeridas, para o monitoramento das ações;
- Prover os recursos humanos e físicos, segundo especificações e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados à viabilização financeira compreendem:

- Prover recursos orçamentários e financeiros, segundo os valores e cronogramas estabelecidos.

Os compromissos relacionados ao apoio técnico e metodológico compreendem:

- Proporcionar orientações técnicas e metodológicas ao gestor do Projeto;
- Disponibilizar produtos e serviços, desenvolvidos ou em desenvolvimento em suas áreas de competência, segundo as especificações do Projeto.

As entidades parceiras concordam com a organização para gerenciamento definida no projeto e confirmam a designação das pessoas responsáveis pelo seu gerenciamento, execução de ações e articulação com parceiros. Fica entendido que as pessoas designadas atuarão de forma consistente com as orientações técnicas e metodológicas das suas respectivas entidades ou unidades organizacionais;

O Planejamento do SEBRAE Minas é plurianual e este Projeto está previsto para o período de 30/03/2005 até 31/12/2007. O orçamento do SEBRAE Minas é aprovado anualmente, portanto o orçamento previsto das Ações para os anos seguintes estará sujeito a aprovação a cada ano. A liberação de recursos orçamentários do SEBRAE ficará condicionada ao parecer do coordenador nacional, do coordenador estadual e do gestor do projeto, conforme a origem nacional ou estadual dos recursos.

Para o ano de 2007 o valor a ser aplicado no Projeto Eletroeletrônico da microrregião de Santa

Rita do Sapucaí é de R\$ 2.802.470,00 (dois milhões oitocentos e dois mil e quatrocentos e setenta reais), tendo como fonte de recursos, os recursos próprios do Sebrae/MG no valor de R\$ 885.000,00 (oitocentos e oitenta e cinco mil), valor este já composto pela geração de receita de 17% pelo Sindvel – Sindicato das indústrias de aparelhos elétricos, eletrônicos e similares do Vale da Eletrônica, que associado a sua contrapartida direta nas ações totalizariam o valor de R\$ 1.019.940,00 (Um Milhão dezenove mil e novecentos e quarenta reais), do Sebrae/NA, no valor de R\$ 389.265,00 (trezentos e oitenta e nove mil e duzentos e sessenta e cinco reais), da Finep, no valor de R\$ 389.265,00 (trezentos e oitenta e nove mil e duzentos e sessenta e cinco reais), do Instituto Renno & Kallas, no valor de R\$ 102.000,00 (cento e dois mil reais) e da Fundação Educadora Santarritense - FAI, no valor de R\$ 17.000,00 (dezesete mil reais).

As alterações condensadas estão descritas a seguir:

PÚBLICO ALVO

O Público Alvo expresso no Acordo de Resultados, a ser alterado, é o seguinte:

- Rede de indústrias do setor eletroeletrônico da microrregião de Santa Rita do Sapucaí.
- 54 empresas do setor eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí

A partir desta data, o Público Alvo supra mencionado **passa a vigorar** da seguinte forma:

- Rede de indústrias do setor eletroeletrônico do município de Santa Rita do Sapucaí, que participam da integralidade das ações do projeto.
- 36 empresas do setor eletroeletrônico de Santa Rita do Sapucaí

Justificativa para a alteração:

No procedimento de reestruturação e revisão do projeto, o comitê gestor decidiu estrategicamente delimitar o público alvo, principalmente na questão relacionada a grupo de controle para aferição de resultados nas 36 empresas que participam diretamente da integralidade das ações sistematizadas e disponibilizadas pelo projeto. Obviamente que esta decisão não restringirá a participação das demais empresas pertencentes ao pólo nas ações de interesse de forma mais pontual.

OBJETIVO GERAL

O Objetivo Geral expresso no Acordo de Resultados, a ser alterado, é o seguinte:

Ampliar o acesso aos mercados nacional e internacional das indústrias do setor eletroeletrônico da microrregião de Santa Rita do Sapucaí

A partir desta data, o Objetivo geral supra mencionado **passa a vigorar** da seguinte forma:

Ampliar o acesso aos mercados nacional e internacional, o desenvolvimento tecnológico e a elevação do número de empregos diretos nas indústrias do setor eletroeletrônico da microrregião de Santa Rita do Sapucaí.

Justificativa para a alteração:

Após análise com o parceiro junto ao público alvo, foi identificado que para ampliar a capacidade competitiva do apl, ampliando seu acesso aos mercados nacional e internacional do setor de eletroeletrônico se faz necessário incentivar o desenvolvimento tecnológico, a inovação e aumentar o número de empregos gerados na microrregião.

FOCO ESTRATÉGICO

O(s) Foco(s) Estratégico(s) expresso(s) no Acordo de Resultados, a ser(em) alterado(s), é(são) o(s) seguinte(s):

1. Atração de novas empresas para o APL com o respectivo aumento de negócios para as empresas já existentes no município.
2. Aumento dos resultados financeiros e da competitividade das empresas

A partir desta data, o(s) Foco(s) Estratégico(s) supra mencionado(s) **passa(m) a vigorar** da seguinte forma:

1. Desenvolvimento da cultura inovadora junto as empresas do APL, incentivando o investimento em Pesquisa e Desenvolvimento.
2. Desenvolvimento da cultura empreendedora no Vale da Eletrônica.

Justificativa para a alteração:

A necessidade de criar novas empresas na própria região aproveitando o espírito empreendedor que ali existe e não importar tecnologia de outros lugares, associada a uma estratégia não só de dinamização como também de adensamento do setor levou a alteração dos dois focos estratégicos.

RESULTADOS

O(s) Resultado(s) finalístico(s) e intermediário(s) expresso(s) no Acordo de Resultados, a ser(em) alterado(s), é (são) o(s) seguinte(s):

Resultados Finalísticos

1. Elevar em 45% o volume de vendas de dezembro de 2004 a dezembro de 2007.

Resultados Intermediários

2. Elevar o volume de exportações, considerando o volume atual de US\$ 900,000, em 110% em relação ao volume atual até dezembro de 2007.

3. Promover a entrada de 15 novas empresas no Arranjo Produtivo Local até dezembro de 2007.

4. Elevar o número de empresas exportadoras, considerando atualmente 15 empresas exportadoras, em 50% em relação ao número atual até dezembro de 2007.

5. Elevar o número de empregos diretos em 500 pessoas até dezembro/2007.

A partir desta data, o(s) Resultado(s) supra mencionado(s) **passa(m) a vigorar** da seguinte forma:

Resultados Finalísticos

1 – Elevar o número de novos clientes ativos no mercado interno, considerando ponto inicial em dezembro de 2005, em 15% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2006 e em 30% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2007.

2 - Elevar o número de novos clientes ativos no mercado externo, considerando ponto inicial em dezembro de 2005, em 20% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2006 e em 40% em relação ao ponto inicial até dezembro de 2007.

3 – Elevar o número de empregos diretos considerando o ponto inicial em dezembro de 2005, em 100 pessoas em relação ao ponto inicial até dezembro de 2006 e em 200 pessoas em relação ao ponto inicial até dezembro de 2007.

Resultados Intermediários

1 – Elevar o percentual do valor investido em P&D em 10% em relação ao valor verificado em dezembro de 2005, em 5% em relação ao valor verificado em dezembro de 2005 até dezembro de 2006 e em 10% relação ao valor verificado em dezembro de 2005 até dezembro de 2007.

Justificativa para a alteração:

Após análise feita junto ao comitê gestor chegou se a conclusão que os indicadores do projeto não seriam real devido o fechamento da AVALEX, empresa responsável pela divulgação dos dados de exportação, também pela inconsistência e baixo valor agregado de contribuição para decisões sobre o projeto dos dados de elevar o volume de vendas. Os novos indicadores

mensuram principalmente o mercado interno e externo, também temos o indicador de P&D de importância vital para a sustentabilidade do setor. Ratificamos o índice do indicador de número de empregos gerados buscando adequar a nova realidade do público alvo e para que seja um indicador compatível com a realidade das empresas do setor.

PREMISSAS

A(s) Premissa(s) expressa(s) no Acordo de Resultados, a ser(em) alterada(s), é(são) a(s) seguinte(s): Manutenção da taxa cambial favorável à exportação, entre R\$ 2,50 e R\$ 3,00/US\$.

A partir desta data, a(s) Premissas supra mencionada(s) **passa(m) a vigorar** da seguinte forma: Manutenção da taxa cambial (dólar) favorável à exportação, acima de R\$ 2,00.

Justificativa para a alteração: Após análise da taxa cambial no Brasil, chegou se a conclusão que o câmbio acima de R\$ 2,00 reais ainda é favorável a exportação.

AÇÕES

A(s) Ação(s) expressa(s) no Acordo de Resultados, a ser(em) alterada(s), é (são) a(s) seguinte(s):

1. Rodada de Negócios em Fortaleza;
2. Progex 2007;

A partir desta data, a(s) Ação(s) supra mencionada(s) **passa(m) a vigorar** da seguinte forma:

1. Programa Apex/Sindvel 2007,
2. Programa de desenvolvimento da cultura exportadora,
3. Curso de capacitação para micro empresas,
4. Participação na feira Abert em Brasília/DF,
5. Projeto de Inovação Edital Sebrae-Finep 3023/05 (2007),
6. Projeto de Inovação Edital Sebrae-Finep 3155/05 (2007/2008),
7. Seminário: “ Oportunidade de Crescimento Sustentável “,
8. Desenvolvimento do software de Gestão de APL’s,
9. Consultoria PPB – Processo Produtivo Básico,
10. Desenvolvimento da cultura empreendedora (Incubadora),
11. Aproximação ao mercado da Petrobrás,

14. Palestra sobre licenciamento ambiental,

15. Vídeo institucional do Vale da Eletrônica.

Justificativa para a alteração:

As ações acima foram modificadas para atender os focos estratégicos citados anteriormente, as necessidades prioritárias do público alvo que são ações que focam no desenvolvimento da cultura empreendedora, P&D, acesso a mercado e estruturação das MPE's do setor.

GERENCIAMENTO

O(s) responsável(s) pelo apoio ao Gerenciamento do Projeto expresso(s) no Acordo de Resultados, a ser(em) alterado(s), é (são) o(s) seguinte(s):

1. Coordenador Nacional:
2. Coordenador Regional: XXXX
3. Coordenador Estadual: Flávio Baeta Moreira
4. Gestor do Projeto: Elaine de Fátima Rezende
5. Comitê Gestor:

A partir desta data, o(s) Responsável(s) pelo Gerenciamento supra mencionada(s) **passa(m) a vigorar** da seguinte forma:

1. Coordenador Nacional: Ana Lúcia Moura de Oliveira
2. Coordenador Regional: Marden Márcio Magalhães
3. Coordenador Estadual: Carla Batista Ribeiro
4. Gestor do Projeto: Rodrigo Ribeiro Pereira
5. Comitê Gestor:

Justificativa para a alteração:

Alterações na estrutura interna de atendimento do SEBRAE-MG.

Anexos a este Aditivo:

- **Descrição do Projeto:** árvore de configuração acrescida da descrição detalhada de todos os elementos que compõem o projeto;
- **Matriz de responsabilidades:** tabela de ações e respectivos responsáveis pela viabilização financeira, execução das ações ou apoio técnico;
- **Quadro resumo das participações financeiras**, por parceiro.
- **Matriz de Correlação entre Ações e Resultados:** documento que demonstra o grau das relações de causalidade entre cada ação e os resultados finalísticos e intermediários do projeto.

Santa Rita do Sapucaí, 30 de março de 2007

Assinaturas:

Carlos Henrique Ferreira
Representante do público-alvo e Vice-
Presidente do SINDVEL e AISRS

Dr. Afonso Maria Rocha
Diretor Superintendente SEBRAE-MG

Roberto de Souza Pinto
Presidente do SINDVEL e AISRS

Dr. Luis Márcio Haddad Pereira Santos
Diretor de Desenvolvimento e
Administração SEBRAE-MG

Heloisa Regina Guimarães de Menezes
Superintendente do IEL-MG

Dr Matheus Cotta de Carvalho
Diretor de Comercialização e Articulação
Regional SEBRAE-MG

Arisson Carvalho de Araújo
Técnico da gerência de Desen. Regional da
Indústria FIEMG/IEL

Marden Márcio Magalhães
Coordenador Regional – SEBRAE-MG

Ana Lúcia Moura de Oliveira
Coordenadora Nacional Setor
Eletroeletrônico – SEBRAE-NA

Carla Batista Ribeiro
Coordenador Estadual Setor
Eletroeletrônico – SEBRAE-MG

Flávio Baeta Moreira
Unidade de Inovação e Acesso a tecnologia –
SEBRAE-MG

Rodrigo Ribeiro Pereira
Gestor do Projeto Eletroeletrônico da MR
Santa Rita do Sapucaí - SEBRAE-MG

Mateus de Melo Araújo
Coordenadoria de Projetos – SEBRAE-MG

Marise Xavier Brandão
Gerente de Desenvolvimento – SEBRAE-MG

Júlio César de Souza Júnior
Unidade de Acesso a Mercados – SEBRAE-MG

Alessandro Flávio Barbosa Chave
Unidade de Acesso a Serviços Financeiros –
SEBRAE-MG

Túlio Antônio Cravo
Unidade de Estratégias e Diretrizes – SEBRAE-
MG