
Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana



Capital Nacional do Calçado Esportivo

Belo Horizonte, Abril de 2007



SINDICATO
INTERMUNICIPAL
DA INDÚSTRIA
DO CALÇADO
DE NOVA SERRANA



Sumário

1.	CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO.....	4
2.	ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	8
3.	SITUAÇÃO ATUAL – DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO	11
4.	RESULTADOS ESPERADOS.....	16
5.	INDICADORES DE RESULTADO	16
6.	AÇÕES PREVISTAS	17
7.	GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO	26
8.	ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO	26
	ANEXO I	27

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO

BREVE HISTÓRICO

O pólo calçadista de Nova Serrana surgiu de maneira espontânea e tem suas raízes nos anos 20, quando funcionava como rota dos retirantes do Nordeste e ponto de parada de boiadeiros que desciam para o sul para vender gado. A partir daí, a região iniciou a sua especialização em artigos de couro (arrieiros e botinas), voltados para a demanda dessa população. Em 1940, foi instalada a primeira fábrica artesanal de botinhas, que comprava suas matérias-primas de Divinópolis.

Após a emancipação do município, em 1954, a produção de calçados começou a se desenvolver mais rapidamente. A partir da década de 40, a atividade cresceu e desenvolveu-se com a modernização das fábricas e a diversificação da produção, afirmando uma vocação natural de Nova Serrana, sem que houvesse uma atitude deliberada para tal. Nos anos 60, já eram 20 pequenas empresas, com certa diversificação produtiva.

Hoje, somente o município de Nova Serrana reúne mais de 800 empresas voltadas para a fabricação de calçados esportivos, não havendo a existência de uma empresa âncora.

Localizado no centro-oeste de Minas Gerais, a 133 km de Belo Horizonte e próximo de capitais como Rio de Janeiro, São Paulo e Vitória, o arranjo liderado por Nova Serrana tem ainda como componentes os seguintes municípios: Perdígão, Araújos, São Gonçalo do Pará, Bom Despacho, Conceição do Pará, Divinópolis, Igaratinga, Leandro Ferreira, Onça do Pitangui, Pará de Minas e Pitangui, formando um dos maiores pólos calçadistas do país, servido hoje por malha viária composta por uma rodovia estadual e duas federais.

De um total de aproximadamente 800 empresas existentes no APL, 420 são associadas ao SINDINOVA, o que corresponde a um índice de associativismo de 52%.

IMPORTÂNCIA SOCIOECONÔMICA DO ARRANJO

O pólo calçadista de Nova Serrana é o terceiro do país e o primeiro em vendas de calçados esportivos populares. O APL responde por 55% do total nacional de produção de tênis, liderado por Nova Serrana, que ostenta o título de Capital Nacional do Calçado Esportivo. Ali estão reunidos 37% dos estabelecimentos produtores de calçados de Minas Gerais, englobando mais de 50% do número de estabelecimentos do município no setor. Seguindo a tendência do Estado, que produz cerca de 107,30 milhões de pares de calçados por ano, os produtos do Arranjo destinam-se, sobretudo, ao mercado interno.

Todas as etapas da produção de calçados são intensivas de mão-de-obra, revelando o potencial gerador de emprego da atividade. Cerca de 68% dos postos de trabalho de Nova Serrana advêm da atividade calçadista.

O PIB total dos municípios que compõem o Arranjo, em 2004, segundo dados do IBGE, foi de cerca de R\$ 3,8 bilhões, apresentando uma evolução de aproximadamente 26% em relação ao ano anterior, sendo Nova Serrana responsável por cerca de 9,3% desse total, decorrente, sobretudo, da atividade calçadista.

De acordo com os dados censitários do IBGE 2000, a população residente do município de

Nova Serrana totalizou 37 mil e 447 habitantes, tendo crescido a uma taxa anual, no período 1991-2000, de 8,62%, uma das maiores do Brasil do Estado de Minas Gerais.

Em relação ao Índice de Desenvolvimento Humano - IDH, Nova Serrana apresentou evolução significativa entre 1991 e 2000, conforme o estudo Atlas do Desenvolvimento Humano, realizado pela Fundação João Pinheiro (FJP), pelo Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) e pelo Programa de Desenvolvimento das Nações Unidas (PNUD). Houve incremento de 12,34%, no período, passando de 0,713 em 1991 para 0,801 em 2000, passando de um nível médio 'intermediário' para um de alto desenvolvimento humano. Esta evolução melhorou sensivelmente a classificação do município em Minas Gerais, passando da 76ª posição em 1991 para 34ª em 2000.

PERFIL DA PRODUÇÃO

A cadeia produtiva calçadista de Nova Serrana é composta por 854 fabricantes de calçados, distribuídos em: 691 fabricantes de calçados esportivos (principalmente tênis), 110 fabricantes de calçados femininos (principalmente sandálias) e 53 fabricantes de calçados masculinos (principalmente de uso casual).

Em termos de fornecedores, 46,5% estão localizados em São Paulo, 25,3% em Nova Serrana e seu entorno e 14,1% no Vale dos Sinos. A análise dos fornecedores e seus produtos sugere que, independentemente da especialização do fabricante, parece haver uma boa coincidência entre os principais materiais consumidos e entre os fornecedores escolhidos pelas empresas. Isso é um indicativo de que há uma boa circulação de informações técnicas no pólo e de que os fabricantes possuem bases técnico-produtivas semelhantes.

A distribuição por porte das indústrias calçadistas de Nova Serrana, segundo o número de funcionários, indica a predominância de microempresas, muitas vezes constituídas por trabalho familiar, que empregam mais de 50% da mão-de-obra local. Em termos de faturamento bruto total, como mostra a Figura 2, 45,1% faturaram, em 2002, até R\$ 50.000,00; 18,1% faturaram entre R\$ 50.001,00 e R\$ 100.000,00 e 8,8% faturaram entre R\$ 100.001,00 e R\$ 200.000,00. Somente 6,7% das empresas tiveram faturamento superior a R\$ 1 milhão de reais.

A maior parte das vendas das empresas é realizada através de representantes comerciais (59,5%) e direto ao cliente (25,4%). Um fator preocupante na divulgação dos produtos do arranjo é a pequena participação de empresas como expositoras em feiras em outras cidades do Estado (6%), em outros estados (6%) e em outros países (1%).

Não existem grandes empresas no local, tendo as classificadas como médias um pouco a mais de funcionários que o limite mínimo para serem consideradas como tal, respondendo por, aproximadamente, 1/5 dos postos de trabalho gerados.

SISTEMA DE GOVERNANÇA DO APL

Uma das características mais marcantes de um APL é o grau de cooperação entre seus atores. Dentro desse contexto, os principais atores responsáveis pelo desenvolvimento do

Arranjo Produtivo Calçadista de Nova Serrana são:

- Sistema FIEMG
 - IEL – Instituto Euvaldo Lodi;
 - SESI – Serviço Social da Indústria;
 - SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
 - FIEMG – Regional Centro-Oeste.
- ABICALÇADOS – Associação Brasileira das Indústrias de Calçados;
- Banco do Brasil;
- BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social;
- Caixa Econômica Federal;
- CDL – Câmara de Dirigentes Lojistas;
- Centro Tecnológico do Calçado / SENAI-RS
- CREDINOVA – Cooperativa de Crédito de Nova Serrana;
- CTCCA – Centro Tecnológico do Couro, Calçados e Afins;
- FANS – Faculdade de Nova Serrana;
- Governo do Estado de Minas Gerais;
- MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
- Prefeitura Municipal de Nova Serrana;
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
- SINDINOVA – Sindicato da Indústria do Calçado de Nova Serrana.

De forma particular destacam-se a seguir as contribuições de alguns atores:

SINDINOVA - Sindicato Patronal da Indústria do Calçado de Nova Serrana: empenha-se em promover o desenvolvimento do associativismo, propiciando condições de suporte técnico e financeiro à indústria local. Além disso, a entidade visa estimular a participação de seus associados em programas de gestão empresarial e coloca a disposição de seus associados um laboratório de testes, sistema de CAD-CAM e o centro de modelagem, visando à melhoria do padrão de qualidade da indústria local.

IEL: tem como missão promover a inovação e o desenvolvimento tecnológico da indústria mineira, por meio da articulação e integração entre os setores industrial, governamental, educacional e de pesquisa e desenvolvimento.

SENAI: sendo uma rede de educação profissional, tem como finalidade formar trabalhadores para a indústria. Além disso, as Unidades SENAI atendem às empresas quanto às demandas de serviços técnicos e tecnológicos.

SEBRAE: trabalha pelo desenvolvimento sustentável das empresas de micro e pequeno porte. Para isso, a entidade promove cursos de capacitação, facilita o acesso ao crédito, estimula a cooperação entre as empresas, organiza feiras e rodadas de negócios e incentiva

o desenvolvimento de atividades que contribuem para a geração de emprego e renda.

FAPEMIG: é responsável pelo fomento, estímulo e apoio ao desenvolvimento científico e tecnológico do Estado de Minas Gerais através de editais para projetos de pesquisa entre universidades e indústria, bolsas para pesquisadores como em Nova Serrana, onde um bolsista trabalha diretamente no projeto de desenvolvimento do Arranjo Produtivo, orientado pelo coordenador do IEL.

BDMG: tem como foco fomentar a melhoria da infra-estrutura dos municípios mineiros, desenvolver as atividades rurais, industriais, comerciais e de serviços.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: tem como foco a política de desenvolvimento da indústria, através de ações que resultem num Brasil competitivo, justo e rico em oportunidade.

Governo do Estado de Minas Gerais: Por meio do INDI - Instituto Industrial de Minas Gerais e SEDE - Secretária de Estado de Desenvolvimento Econômico de Minas Gerais tem como finalidade planejar, organizar, dirigir, coordenar, executar, controlar e avaliar as ações setoriais a cargo do Estado relativo à promoção e ao fomento da indústria e à gestão e desenvolvimento de sistemas de produção.

Esse foi um dos primeiros APLs a contar com um trabalho articulado de empresários e parceiros voltados para o desenvolvimento e, assim, a região já começou a colher os primeiros frutos.

ORGANIZAÇÃO ATUAL

O Comitê Gestor do APL de Nova Serrana é coordenado pelo SINDINOVA e composto pelas diversas entidades representativas dos setores empresarial, governamental e educacional.

De acordo com essa estrutura, as principais funções do Comitê Gestor são:

- Alinhar forças políticas e empresariais.
- Definir programas de ação (curto, médio e longo prazos), através da realização de um planejamento estratégico.
- Estruturar grupos temáticos para o desenvolvimento das ações planejadas.
- Levantar recursos para os programas de ação.
- Distribuir recursos de forma ordenada.
- Criar e motivar as equipes de trabalho dos grupos temáticos.
- Gerenciar o processo de desenvolvimento (coordenar projetos e monitorar).

Ao Comitê Gestor estão ligados grupos de trabalho temáticos, responsáveis pelo planejamento, execução e acompanhamento da implementação das ações de melhoria sugeridas.

2. ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A elaboração do Plano de Desenvolvimento foi realizada em conjunto pelos seguintes membros do Comitê Gestor do APL Calçadista de Nova Serrana, sendo estes: diretoria do SINDINOVA, IEL – NRMG e SEBRAE/MG, através de reuniões dos integrantes.

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: SINDINOVA, Sistema FIEMG através do IEL e SEBRAE/MG, além de outros parceiros.

Os objetivos estratégicos do APL são:

- Incrementar a formação de alianças estratégicas;
- Estabelecer critérios de apuração de custos com foco nas perdas;
- Promover uma marca regional, associada ao fortalecimento das marcas individuais;
- Aplicar e multiplicar, no arranjo produtivo, os conhecimentos adquiridos na oficina de *design*;
- Promover e articular projetos cooperativos de capacitação gerencial, operacional e profissionalização da gestão;
- Viabilizar o Pólo Calçadista de Nova Serrana como centro lançador de moda e diferenciação de produtos;
- Desenvolver estudos e análises de posicionamento de mercado, de logística e de organização industrial (alternativas de horizontalização);
- Captar recursos para o Comitê Gestor e para empresas;
- Implementar selo de conformidade nas marcas das empresas de Nova Serrana.

Os objetivos estratégicos foram desdobrados em projetos estratégicos, cujas etapas de execução, controle e finalização, representam a operacionalização do Plano Estratégico do Comitê Gestor.

AÇÕES JÁ REALIZADAS E EM ANDAMENTO:

- GT capacitação e RH;
- Cursos e Consultorias;
 - 06 empresas participantes do Projeto Piloto do Certificado de Qualidade estão em fase de conclusão, com cronograma para Agosto\2006 realização de auditorias externas;
- Oficinas de Design;
- Supervisor de Produção;
- PCP;
- Cronoanálise;
- Melhoria do Processo Produtivo;
- Análise de Custos;
- Programa de Alfabetização;
- Projeto Liderar;
- Palestras e Workshops;
- GT Mercado e Imagem;
- Criação de Logomarca para o APL;

- Instalações de placas de sinalização;
- Criação do Guia de Compras;
- Realização da FEBRAC;
- Participação conjunta em Feiras;
- Realizado o 1º Encontro com Representantes Comerciais (Dia 05/07/2006 no Hotel HolidayINN – São Paulo)
- GT Tecnologia, Processo e Gestão;
- Certificado de Qualidade;
- Consultorias de Gestão e Processo;
- Realização de Clínica Tecnológica;
- Realização do Programa Produção Mais Limpa;
- Reestruturação do Laboratório de Testes;
- Implementação de Sistemas de Gestão da Qualidade;
- GT Econômico Financeiro
- Elaboração de projetos para captação de recursos;
- Projeto de Pesquisa – FAPEMIG;
- Divulgação de Linhas de Financiamento;
- Assessorias às empresas na elaboração de cadastros;
- Formalização de convênios com Entidades Financeiras.
- Implantação do Plano de comunicação e marketing;
- Estruturação do certificado de qualidade;
- Início de obras de construção de pavilhões de feiras e eventos;
- Desenvolvimento de Sistema de Informações Estratégicas APL;
- Desenvolvimento da Central de compras;
- Cursos e consultorias; Estão sendo selecionados os consultores para execução de consultorias para micros e pequenas empresas.
- Estimulo à cultura da cooperação;
- Programa APRENDER - alfabetização jovens e adultos;
- Programa EJA - Educação Jovens e Adultos; Fase de matrículas.
- Missões internacionais;
- Realização da FEBRAC, no período de 23 a 25 de agosto de 2006.
- Realização do seminário EMPRETEC (empreendedorismo);
- Criação do Centro de Memória da Indústria de Calçados de Nova.
- Capacitação para o Design (fase inicial)
- Consultorias em Banca de Pespointo
- Projeto comprador com a ABLAC - rodada de negócios ; Agendada para Setembro-2006. Com apoio do CIN (FIEMG) estamos selecionado os importadores.
- Apoio à participação de empresas em Feiras (Franal e Couromoda) - O Sindinova apoiou 10 empresas na participação da Couromoda (Janeiro 2006) e Franal (Julho 2006).
- 1ª edição da Nova Serrana Feira e Moda, maior feira de calçados do Estado de Minas Gerais, que aconteceu entre os dias de 10 a 12 de abril de 2007.

PLANEJADAS:

- Articulação para desenvolvimento do plano diretor;
- Estruturação de um Centro de Criação e Design;
- Criação de uma Central de tratamento e aproveitamento de resíduos;
- Programas de capacitação (Gestão Empresarial, Orientação de Crédito, Design);
- Implantação do Sistema Informatizado de Gestão da Produção;
- Programa de Educação Profissional para o APL de Nova Serrana;
- Consultorias (para Melhoria do Processo Produtivo, Certificação do Produto)
- Clínica Tecnológica;
- Assessoria para Visão estratégica de mercado - Projeto BID;
- Programa de Relacionamento com associados;
- Adequação tecnológica de produtos para exportação;
- Criação e Manutenção de Grupo Cultural de Nova Serrana, Coral de Vozes;
- Criação de Escola de Esporte. Foi criada a Escola de natação, que treina nas terças e quintas-feiras no horário: 17h a 18h.

Dando continuidade às estratégias de desenvolvimento do APL, foi elaborado o Plano de Desenvolvimento que contempla ações de caráter estruturante, acordadas como prioritárias pelo Comitê Gestor. As ações previstas neste Plano estão em consonância com as oportunidades e gargalos diagnosticados pelas instituições participantes da elaboração do projeto.

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

Uma importante consequência do predomínio de microempresas no APL Calçadista de Nova Serrana é a precariedade dos métodos gerenciais, de administração de custos empregados e de controle de qualidade. Outros problemas são a elevada informalidade, a grande rotatividade da mão-de-obra e a sua baixa qualificação.

Também se sabe que as microempresas calçadistas, pela pequena escala de sua demanda, têm dificuldade em adquirir seus insumos e matérias-primas fora do comércio local, diretamente dos fabricantes. Assim, obrigadas a recorrer ao mercado local, elas acabam pagando preços superiores, “anulando [indiretamente] as vantagens de poderem optar pelo Simples”.

Dessa forma, conclui-se que o mais sério problema entrave ao adensamento é a pequena escala da demanda local, constituída por micro e pequenas empresas, que, por isso, acabam sendo forçadas a comprar através de representantes comerciais e lojas de atacado. Outra restrição da cadeia é a elevada dependência da indústria local em relação aos insumos de base química / petroquímica, que requer a proximidade com pólos petroquímicos. Assim, as soluções que se colocam para resolver os problemas de adensamento da cadeia produtiva local são a instalação de um central de compras e a disponibilização de instrumentos complementares, que permitam a compra conjunta, tal como o e-business.

A indústria calçadista de Nova Serrana também apresenta uma pequena inserção internacional exportando menos de 5% de sua produção. Seus principais mercados de destino são Minas Gerais e São Paulo. A reputação de Nova Serrana no mercado nacional é de produtora de calçados populares, de baixo valor agregado para consumidores das classes C e D. De fato, a pequena incorporação de design próprio aos produtos tem contribuído para isso e constitui um fator limitativo à competitividade das empresas locais. De acordo com as empresas isto se deve a pouca disponibilidade de profissionais no mercado, à pequena capacitação da equipe de desenvolvimento de design, e a reduzida disponibilidade de novidades em matérias-primas. Outro fator que também tem limitado a capacidade competitiva das empresas e, portanto, o seu desenvolvimento é a falta de capital de giro.

Apesar de não ter sido objeto de estudo específico, deve-se destacar que um dos principais gargalos da cadeia produtiva de Nova Serrana é a baixa eficiência dos sistemas de comercialização e marketing. Essas atividades são caracterizadas por economias de escala e elevados custos financeiros (publicidade, pesquisa de mercado, etc.), muito acima da capacidade individual das empresas. De fato, soluções coletivas (tais como consórcios de exportação, *trading companies*, selo de origem e conformidade, etc.) apresentam-se como caminhos para superar esse gargalo e já vêm sendo trabalhadas.

Outro grave problema é a ausência de políticas ambientais referentes à reciclagem e ao aproveitamento do lixo industrial. Nesse aspecto também o SINDINOVA, em parceria com a FIEMG / IEL, criou o Programa “Produção Mais Limpa”, aplicado em 12 fábricas locais. Apesar de não atuar diretamente sobre os dois aspectos mencionados, o programa procura ensinar aos fabricantes locais como produzir sem agredir o meio ambiente, através da redução de resíduos sólidos, efluentes líquidos e emissões atmosféricas; como otimizar o

uso de energia, água e materiais ao longo do processo produtivo; como reduzir o custo de produção e como reutilizar e reciclar materiais.

Finalmente, é importante ressaltar que Nova Serrana não apresenta gargalos intransponíveis para a funcionalidade do arranjo no que se refere à infra-estrutura física - energia elétrica, telecomunicações e rodovias. Entretanto, a sua distância dos portos e de aeroportos internacionais dificulta sua inserção no mercado internacional.

PANORAMA NACIONAL

A indústria brasileira de calçados movimenta cerca de US\$ 8 bilhões de dólares anuais e produz, aproximadamente, 650 milhões de pares de calçados/ano, dos quais 75% são destinados ao mercado interno e 25% à exportação. As importações contribuem com menos de 1% do consumo aparente de pares de calçados e o setor vem apresentando saldos comerciais superavitários, que giram em torno de US\$ 1,5 bilhão, demonstrando a capacidade de a indústria brasileira competir no mercado local com seus principais rivais internacionais (China, Vietnã e Indonésia).

A indústria calçadista brasileira é composta por aproximadamente 7 mil empresas, que empregam cerca de 250 mil pessoas diretamente. (Este número se refere apenas aos empregos formais da indústria calçadista, não incorporando autônomos, relações informais de emprego e os que trabalham nas indústrias e atividades de prestação de serviços correlatas). Apesar de essa indústria representar menos de 1% do valor adicionado industrial brasileiro, seu papel na geração de empregos e exportação é de extrema importância.

PANORAMA DE MINAS GERAIS

A atividade calçadista encontra-se concentrada em quatro núcleos: Belo Horizonte, que se destaca na produção de calçados femininos de maior valor agregado; Nova Serrana, que concentra o maior número de empresas fabricantes de calçados esportivos do Estado, Juiz de Fora e Uberaba, voltados, respectivamente, para calçados femininos e esportivos.

PANORAMA DE NOVA SERRANA

Em relação ao posicionamento de Nova Serrana no mercado brasileiro, pode-se dizer que apesar de ser um pólo novo em comparação a Franca ou Novo Hamburgo, Nova Serrana está inserida no mercado de todos os tipos de calçados, principalmente os populares, no qual ocupa o primeiro lugar em vendas. Tratando-se de esportivos e infantis encontra-se em segundo lugar.

Nova Serrana está consolidada como um pólo calçadista brasileiro, sendo considerado como o terceiro principal, ficando atrás apenas de Franca e Rio Grande do Sul que são pólos mais antigos e consolidados.

OBSTÁCULOS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

A procura pelos calçados esportivos tem sido cada vez maior pela preocupação da população com a saúde (prática de atividades físicas) e o conforto para os pés, principalmente, no dia-a-dia. Esse é um fator que reforça a tendência de crescimento desse mercado.

De uma forma geral, as empresas do APL possuem deficiências competitivas. Existe um grande número delas que não têm qualquer informação sobre condições técnicas, contatos comerciais, perfil da demanda e principais concorrentes, o que dificulta uma avaliação, mesmo que precária, da competitividade externa.

Em um cenário marcado por um ciclo de vida de produto muito curto e recorrentes inovações tecnológicas, o monitoramento do mercado é um importante determinante da competitividade das empresas. Desenvolver pesquisas de mercado para averiguar se o produto é bem aceito, saber se a empresa está ofertando o portfólio correto de produtos e serviços, acompanhar o desempenho dos produtos, caracterizar o perfil dos clientes, enfim, estabelecer um monitoramento do mercado é um passo fundamental para criação de uma reputação e consolidação de marcas próprias.

Tendo em mente o cenário mundial com numerosos competidores para os produtos de Nova Serrana, é útil focar-se em algumas características desse APL que podem representar desvantagens quando comparado com outros pólos produtivos.

Oportunidades:

- O reconhecimento e boa imagem que têm os calçados brasileiros no resto da América Latina e no mundo, graça ao trabalho do cluster do Vale dos Sinos. Contudo, no exterior, se atribui esta boa imagem a todo produto que venha do Brasil;
- A existência de um forte mercado latino nos Estados Unidos (40 milhões de pessoas);
- Tendências da indústria para calçados que reflitam um estilo de vida “relaxado, de férias, colorido e de prazer”, onde a imagem do Brasil se encaixa como ‘marca’ a nível mundial;
- O barateamento das técnicas de injetado de plásticos os tornam cada vez mais acessíveis a empresas de todos os tamanhos;
- Maior preocupação mundial com as condições de trabalho nas indústrias manufatureiras (incluindo calçado) na China, o que poderia ser explorado pelo Brasil ao mostrar ‘uma alternativa humana’ de produção;
- A presença de grande imigração de países do terceiro mundo e do Leste Europeu para os países europeus tem gerado um grande nicho de mercado de calçados de baixo preço;
- Os mercados da África portuguesa e seus vizinhos são um objetivo que não deveria ser deixado a outros produtores internacionais;
- Presença de grandes empresas que proporcionam serviços para a exportação com capacidade ociosa no Vale dos Sinos e possivelmente em São Bento do Sul, SC;
- Informações de mercados internacionais cada vez mais disponíveis na Internet;

- Presença de fundos de desenvolvimento (como os do BID) para projetos que apóiem a competitividade de clusters ou APLs com altos níveis de cooperação em países em desenvolvimento;
- Demanda por parte das Associações de lojas de Calçados independentes na Europa e em outros países inexplorada. Necessitam de lotes menores que as grandes lojas. Importante nicho para os produtos de Nova Serrana;
- Altos níveis de cooperação horizontal e associativismo entre as empresas, mesmo fora do SINDINOVA;
- Espírito empreendedor evidente no número de negócios que são recomeçados (com novo nome, estratégia) apesar de seus donos terem fracassado em tentativas anteriores;
- Apoio da prefeitura (liderada por um empresário da área de calçados) para todas as atividades do APL;
- Presença da CREDINOVA como apoio financeiro;
- Ambiente gerencial pouco discriminatório quanto ao gênero (20% das empresas associadas a SINDINOVA são lideradas por mulheres) o que favorece estratégias de superação da pobreza e de competitividade que incluam toda a população oferecendo oportunidades de superação para todos através do empreendedorismo;
- Consenso geral quanto à preocupação com o problema do passivo ambiental e vontade gerencial e política para enfrentá-lo;
- Os produtos de Nova Serrana são conhecidos em todas as grandes praças comerciais do Brasil segundo a pesquisa de mercado realizada pelo SINDINOVA;
- Forte sindicato patronal com liderança respeitada no APL e com idéias inovadoras e includentes;
- Relação de cooperação com algumas instituições do cluster de calçado do Vale dos Sinos (o mais avançado da América Latina) como são com o Centro Tecnológicos de Calçado e Afins (CTCCA) e a Associação Brasileira de Calçados (ABICALCADOS);
- Localização de Nova Serrana no centro do país, em MG que atua como a ‘encruzilhada’ rodoviária do Brasil;
- Relação de forte cooperação e apoio de parte de SEBRAE, IEL e FIEMG;
- Cooperação com instituições de ensino superior reconhecidas como a Fundação Dom Cabral.

Desafios:

- Concorrência de calçados de baixo preço da China e outros países asiáticos;
- Elevada carga tributária, altos juros e cultura local não cumprimento com os pagamentos;
- Fiscalização da FEAM poderia tornar-se mais estrita e ao lidar com o grave problema do passivo ambiental do APL poderia afetar o desenvolvimento de muitas empresas;

- Flutuação do dólar e seus efeitos na capacidade exportadora de Nova Serrana assim como na compra de insumos;
- Compradores internacionais de marcas baratas impondo seus termos ‘quase-hierárquicos’ de produção em Nova Serrana;
- Maior exigência do mercado internacional por condições de produção ambiental e socialmente correta;
- Percepção internacional do Brasil como um produtor de grandes quantidades, inflexível para prover lotes de menor tamanho;
- Falta de produtores de insumos para a cadeia dentro do APL;
- O pequeno tamanho da maioria das empresas dificulta a organização de uma demanda agregada por insumos que pudesse baratear os custos;
- Precários métodos gerenciais de administração de custos e de controle de qualidade;
- Reputação de ‘falsificadores de marcas famosas’ ainda na mente dos compradores e do público;
- Baixa capacitação da mão de obra, informalidade e alta rotação;
- Falta de design próprios;
- Baixa eficiência dos sistemas de comercialização e marketing;
- Grave passivo ambiental e falta de sistemas para tratamento de resíduos industriais;
- Distante dos principais portos e aeroportos do Brasil;
- As empresas que não são membros do SINDINOVA não fazem parte do projeto nem das estratégias para o melhoramento da competitividade. Geralmente não escutam falar de Nova Serrana como um ‘cluster’ ou ‘APL’;
- Os laboratórios para teste não contam com acreditação do INMETRO;
- Baixa penetração do uso da Internet o que dificultaria soluções do tipo *e-business* para problemas de fornecimento de insumos;
- Exclusão ‘relativa’ dos produtores de calçado não esportivo nos planos do APL apesar de representarem importante percentagem.

4. RESULTADOS ESPERADOS

Resultados Finalísticos:

1. Aumentar o volume de vendas do APL em 5% em 2007, 5% em 2008 e 5% em 2009;
2. Aumentar o número de empregos formais em 6% em 2007, 6% em 2008 e 5% em 2009.

Resultados Intermediários:

3. Aumentar a produtividade do APL em 15% até Dezembro de 2009;
4. Aumentar o número de empresas que exportam em 15%, até Dezembro 2009;
5. Reduzir o custo de produção em 10% até Dezembro de 2009.

5. INDICADORES DE RESULTADO

1. Volume de vendas;
2. Número de empregos formais;
3. Número de empresas exportadoras.

6. AÇÕES PREVISTAS

6.1. Capacitação em Gestão Empresarial

a) Descrição: Capacitação para as empresas do APL através da aplicação de módulos sobre temas de gestão como: Gestão Comercial e Administração de vendas, Gestão Financeira, Gestão de Marketing, Gestão de Pessoas, Gestão da Produção, Gestão de Operações e Logística, Gestão Ambiental e Qualidade e Comércio Exterior. A ação será realizada através de treinamentos de 20 horas por curso.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG – Gerência de Qualidade, SEBRAE-MG

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 262.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 75%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 87.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 25%

TOTAL: R\$ 350.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

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

() outra. Por favor, informe:

6.2. Centro Integrado de Design

a) Descrição: Implantação do Centro Integrado de Design. Esta atividade contribuirá para o fortalecimento das empresas, melhoria da produtividade e expansão de mercados interno e externo.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 647.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 277.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 925.000,00

- e) Data de início: 12/2007
- f) Data de término: 12/2008
- g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 4
- h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- (X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo
- () capacitação/formação () valorização da identidade local
- (X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
- () outra. Por favor, informe:

6.3. Sistema de Gestão de Qualidade

a) Descrição: Implementar um sistema de gestão de qualidade para atendimento aos requisitos de gestão, baseados nas normas ISO 9000 e adequados à realidade do setor. O sistema permite uma melhor gestão das empresas e uma melhoria contínua nos processos produtivos. Implementar melhorias nos produtos e padronização dos processos nas indústrias calçadistas, viabilizando a redução dos custos finais dos produtos, melhorando os resultados financeiros e, assim, a competitividade das empresas.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG – Gerência de Qualidade.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 172.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 75%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 57.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 25%

TOTAL: R\$ 230.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

g) Ação relacionada ao resultado nº: 1, 3 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
- () inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
- (X) outra. Por favor, informe: melhoria da produtividade

6.4. Oficinas de Design

a) Descrição: Realização de oficinas de design com foco no aumento da competitividade do setor industrial e do desenvolvimento sustentável, junto às empresas do APL, desenvolvendo ações para intensificar a inserção e incremento do uso do design como diferencial. Serão ministrados curso de criatividade, modelagem e desenho, além de assessoria ao processo produtivo.

- b) Coordenação: IEL/NRMG
c) Execução: SENAI
d) Viabilização financeira:
Nome da Instituição: GTP-APL
Valor (em R\$): 150.500,00
Percentual do valor em relação ao total: 70%
Nome da Instituição: Parceiros do APL*
Valor (em R\$): 64.500,00
Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 215.000,00

- e) Data de início: 08/2007
f) Data de término: 12/2009
g) Ação relacionada ao resultado nº: 1 e 4
h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
(X) promoção do mercado interno (X) promoção do mercado externo
() capacitação/formação () valorização da identidade local
(X) inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
() outra. Por favor, informe:

6.5. Licenciamento Ambiental da Central de Tratamento de Resíduos

- a) Descrição: Apoio para Licenciamento Ambiental da Central de Tratamento de Resíduos através de consultoria para identificar e quantificar os aspectos e impactos ambientais gerados pela atividade calçadista.
b) Coordenação: IEL/NRMG
c) Execução: GMA – Gerência de Meio Ambiente / FIEMG.
d) Viabilização financeira:
Nome da Instituição: GTP-APL
Valor (em R\$): 60.000,00
Percentual do valor em relação ao total: 75%
Nome da Instituição: Parceiros do APL*
Valor (em R\$): 20.000,00
Percentual do valor em relação ao total: 25%

TOTAL: R\$ 80.000,00

- e) Data de início: 08/2007
f) Data de término: 02/2008
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

(X) outra. Por favor, informe: gestão ambiental

6.6. Elaboração de Estudo Técnico e Projeto da Central de Resíduos

a) Descrição: Elaborar as normas de operação e capacitar a mão de obra operacional da Central de Resíduos, através da Elaboração do Plano de Exploração e Utilização; Formação, Sensibilização e Capacitação de equipe gestora; Elaboração do Plano de Resíduos; Capacitação das empresas associadas à Central de Resíduos, beneficiando o setor calçadista como um todo.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: GMA – Gerência de Meio Ambiente / FIEMG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 90.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 75%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 30.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 25%

TOTAL: R\$ 120.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 02/2008

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

(X) outra. Por favor, informe: gestão ambiental

6.7. Sistema de Gestão Ambiental (P+L)

a) Descrição: Implantar o Sistema de Gestão Ambiental para a indústria calçadista (P+L). Este projeto visa o desenvolvimento estruturado do arranjo produtivo calçadista de Nova Serrana, viabilizando a melhoria ambiental e tecnológica das micro e pequenas empresas.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: FIEMG / GMA – Gerência de Meio Ambiente, SINDINOVA

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 175.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 75.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 250.000,00

- e) Data de início: 01/2008
f) Data de término: 12/2009
g) Ação relacionada ao resultado nº: 3 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
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
(X) outra. Por favor, informe: gestão ambiental

6.8. Licenciamento Ambiental das Empresas

a) Descrição: Apoio para Licenciamento Ambiental das empresas do APL de forma a alcançar os seguintes objetivos:

- Atendimento de exigências de caráter ambiental;
- Identificação dos impactos gerados pela empresa;
- Redução dos impactos ambientais;
- Atendimento à legislação específica;
- Desenvolvimento de medidas de controle ambiental;
- Elaboração de um plano de controle dos impactos ambientais gerados pela empresa;
- Definição de um programa de gestão de resíduos sólidos.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: FIEMG / GMA – Gerência de Meio Ambiente, SINDINOVA

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 173.600,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 74.400,00

Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 248.000,00

e) Data de início: 01/2008

f) Data de término: 12/2009

g) Ação relacionada ao resultado nº: 3 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
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
(X) outra. Por favor, informe: gestão ambiental

6.9. Central de Compras

a) Descrição: Implantar a Central de Compras FIEMG no Sindicato, identificando empresas interessadas, realizando treinamentos e consultorias para a identificação e padronização de

itens e para a definição de indicadores, bem como para a identificação e cadastro de fornecedores, além de treinar na ferramenta específica e acompanhar as primeiras compras conjuntas, promovendo as melhorias necessárias.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 86.250,00

Percentual do valor em relação ao total: 75%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 28.750,00

Percentual do valor em relação ao total: 25%

TOTAL: R\$ 115.000,00

e) Data de início: 01/2008

f) Data de término: 12/2008

g) Ação relacionada ao resultado nº: 3 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
() inovação e tecnologia (incluindo o design) () crédito
(X) outra. Por favor, informe: otimização na aquisição de insumos

6.10. Posicionamento Estratégico do APL no mercado

a) Descrição: A atividade contempla ações de apoio ao posicionamento estratégico do APL no mercado dividida nas seguintes etapas:

- Identificar e Contratar pessoal especializado na realização de estudos de mercado na indústria calçadista mundial;
- Realizar a pesquisa de mercado;
- Realizar um Seminário de apresentação dos resultados para as lideranças e entidades parceiras do APL;
- Efetuar a revisão do planejamento estratégico do APL incluindo ações consonantes com os dados e informações obtidos;
- Definir ações de reposicionamento estratégico e competitivo do APL;
- Avaliar os resultados de cada etapa pesquisando a opinião dos empresários e dos agentes relevantes na cadeia produtiva.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 35.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 15.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 50.000,00

e) Data de início: 01/2008

f) Data de término: 12/2009

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

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

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

() capacitação/formação () valorização da identidade local

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

() outra. Por favor, informe: planejamento estratégico

6.11. Apoio à participação em Feiras

a) Descrição: O intuito desta atividade consiste, além da inserção de empresas que nunca participaram de feiras, a possibilidade de divulgar sua marca e produtos bem como a capacitação prévia das mesmas para a participação em feiras e missões comerciais, focadas no aumento das vendas e de seus mercados.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 469.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 201.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 20%

TOTAL: R\$ 670.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

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

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:

6.12. Apoio à participação em Missões Empresariais

a) Descrição: Realização de cursos e palestras sobre o mercado internacional, logística e políticas de relacionamento e apoio a participação em feiras e missões no exterior como forma de promover o crescimento das empresas calçadistas através do acesso a mercados

internacionais.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 101.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 43.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 30%

TOTAL: R\$ 145.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

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

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: Planejamento Estratégico

6.13. Rodadas de Negócios

a) Descrição: Realização de Rodadas de Negócios, visando promover oportunidades de negócios entre fabricantes, fornecedores e demais atores da cadeia produtiva.

b) Coordenação: IEL/NRMG

c) Execução: IEL/NRMG, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 101.500,00

Percentual do valor em relação ao total: 70%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 43.500,00

Percentual do valor em relação ao total:

TOTAL: R\$ 73.907,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

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

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

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

() capacitação/formação () valorização da identidade local

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

() outra. Por favor, informe: Planejamento Estratégico

6.14. Gestão e Acompanhamento do Plano de Desenvolvimento

a) Descrição: Realizar a gestão e o 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, SEBRAE-MG.

d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição: GTP-APL

Valor (em R\$): 105.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 50%

Nome da Instituição: Parceiros do APL*

Valor (em R\$): 105.000,00

Percentual do valor em relação ao total: 50%

TOTAL: R\$ 210.000,00

e) Data de início: 08/2007

f) Data de término: 12/2009

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

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

(X) outra. Por favor, informe: gestão e acompanhamento do projeto.

* A participação dos parceiros do APL (IEL/NRMG, SEBRAE-MG, SINDINOVA 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, SINDINOVA 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 Calçadista de Nova Serrana

Projeto do Setor de Calçados de Nova Serrana - MG

Este instrumento é um **Aditivo ao Acordo de Resultados do Projeto Projeto do Setor de Calçados de Nova Serrana**, assinado em 29 de março de 2007, pelo SEBRAE Nacional, SEBRAE Minas, SINDINOVA, Prefeitura Municipal de Nova Serrana, FIEMG e ABICALÇADOS/APEX, tendo 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 . **A repactuação do projeto teve como objetivo definir as ações de 2007 e a avaliação do público-alvo, objetivo geral, foco estratégico, resultados finalísticos, resultados intermediário, premissas. Os valores do projeto também foram alterados.**

Ressalta-se que a data prevista de encerramento deste Projeto permanece inalterada, sendo 31/12/2008.

As mudanças acordadas neste documento foram aprovadas pelo **Comitê Gestor do APL de calçados de Nova Serrana formado por empresários e entidades parceiras: SEBRAE, SINDINOVA, FIEMG e ABICALÇADOS/APEX.**

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 01/01/2006 até 31/12/2008. 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 do Setor de calçados de Nova Serrana é de R\$ 3.104.000 (três milhões e cento e quatro mil reais), tendo como fonte de recursos, os recursos próprios do SEBRAE no valor de R\$ 150.000,00 (cento e cinquenta mil reais), acrescidos da receita das ações junto ao SINDINOVA/Empresários, no valor de R\$ 25.500,00 (vinte e cinco mil e quinhentos reais), além do investimento dos parceiros Sebrae Nacional, no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), ABICALÇADOS/APEX, no valor de R\$ 40.000,00 (quarenta mil reais), FIEMG/IEL, no valor de R\$ 180.000,00 (cento e oitenta mil reais), Prefeitura Municipal de Nova Serrana, no valor de R\$ 75.000,00 (setenta e cinco mil reais), SINDINOVA, no valor de R\$ 2.641.000,00 (dois milhões e seiscentos e quarenta e um mil reais), a serem integralizados junto as ações do projeto.

As alterações consensadas estão descritas a seguir:

PÚBLICO ALVO

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

Empresas do APL Calçadista de Nova Serrana com ênfase nas micro e pequenas empresas

sindicalizadas.

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

Indústrias de Calçados de Nova Serrana, Perdigão e São Gonçalo do Pará, envolvidas no processo de desenvolvimento do APL Calçadista.

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

OBJETIVO GERAL

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

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas do APL calçadista de Nova Serrana promovendo a cooperação e a inovação.

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

Aumentar a competitividade e a sustentabilidade das empresas do APL calçadista de Nova Serrana promovendo a cooperação, novos mercados e a inovação; através do aumento do volume de vendas e do aumento do número de empregos formais.

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

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):

- Fortalecimento organizacional
- Melhoria da gestão empresarial e a qualificação da mão de obra
- Melhoria contínua da qualidade dos produtos
- Fortalecimento da imagem institucional
- Ampliação e consolidação de mercado consumidor e fornecedor para os produtos
- Promoção da gestão ambiental
- Estímulo ao desenvolvimento social

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

- Fortalecimento organizacional
- Melhoria da gestão empresarial
- Melhoria contínua da qualidade dos produtos
- Fortalecimento da imagem institucional
- Ampliação e consolidação do mercado consumidor e fornecedor
- Promoção da gestão ambiental
- Estímulo ao desenvolvimento social

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

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. Aumentar o volume de vendas do APL em 6% em 2005, 5% em 2006 e 5% em 2007
2. Aumentar o número de empregos formais em 10% em 2005, 8% em 2006 e 7% em 2007

Resultados Intermediários

1. Aumentar a produtividade do APL em 10% até Dezembro de 2006
2. Manter o faturamento com exportação em 5%, até Dezembro 2006
3. Reduzir o custo de produção em 5% até Dezembro de 2006

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

Resultados Finalísticos

1. Aumentar o volume de vendas do APL em 6% em 2005, 5% em 2006 e 5% em 2007
2. Aumentar o número de empregos formais em 10% em 2005, 8% em 2006 e 7% em 2007

Resultados Intermediários

1. Aumentar a produtividade do APL em 10% até Dezembro de 2007

2. Aumentar o número de empresas que exporta em 5%, até Dezembro 2007
3. Reduzir o custo de produção em 5% até Dezembro de 2007

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

PREMISSAS

A(s) Premissa(s) expressa(s) no Acordo de Resultados, não, a ser(em) alterado(s), é (são) o(s) seguinte(s):

1. Manutenção de política cambial favorável à exportação com o dólar acima de R\$ 2,50
2. Não ocorrência da abertura do mercado brasileiro para a indústria chinesa
3. Manutenção do preço do barril de petróleo no mercado internacional não superior a US\$ 60.00/barril
4. Estabilidade econômica, com inflação situada entre 5 e 9% ao ano
5. Crescimento anual do setor não inferior a 5% ao ano
6. Manutenção da taxa de juros (selic) entre 10% e 19% ao ano

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

1. Manutenção de política cambial favorável à exportação com o dólar acima de R\$ 2,50
2. Criação de uma taxa de no mínimo 30% do valor do produto, para importação de produtos chineses.
3. Manutenção do preço do barril de petróleo no mercado internacional não superior a US\$ 60.00/barril
4. Estabilidade econômica, com inflação situada entre 3 e 6% ao ano
5. Crescimento anual do setor não inferior a 5% ao ano
6. Manutenção da taxa de juros (selic) entre 10% e 15% ao ano

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

AÇÕES

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

As ações planejadas em 2006 foram executadas, conforme registrado no sistema SIGEOR, sendo

assim, este aditivo do acordo consta o planejamento das ações de 2007, a serem realizadas.

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

AÇÕES	JUSTIFICATIVA
Projeto comprador Internacional	A promoção comercial do setor de calçados do Brasil no exterior, com objetivo de expandir a base exportadora, consolidar novos mercados de destino e aumentar as exportações.
Rodada de Negócios	Promover o encontro e o intercâmbio comercial e tecnológico entre empresas ofertantes e demandantes. Estimular parcerias entre as empresas e potenciais compradores. Além de criar um ambiente propício para os encontros de negócios. Possibilitar o acesso a novos mercados.
Realização da Nova Serrana Feira e Moda	Primeira edição da feira local, com objetivo a comercialização dos produtos do APL calçadista da região, com foco no fortalecimento do mercado nacional e internacional
Participação coletiva na Francal/2007	Participação das empresas do APL de Nova Serrana com o objetivo de aproximação dos grandes compradores nacionais e internacionais
Participação coletiva na Couromoda/2008	Participação das empresas do APL de Nova Serrana com o objetivo de aproximação dos grandes compradores nacionais e internacionais
Realização da FEBRAC – Feira de Maquinas e Equipamentos de Calçados	Feira de venda de maquinas e componentes para o setor calçadistas de Nova Serrana e Região
Realização de Missão Internacional	Visita técnica para conhecer produtos inovadores para o setor calçadista
Programa de Gestão Comercial	Organização e desenvolvimento de uma gestão estratégica comercial competitiva
Projeto de design de novos produtos e marcas	Desenvolver novos produtos para incrementar a inovação e a competitividade da empresas, com foco no fortalecimento das marcas do APL e a prospecção de novos mercados
Plano de comunicação e Marketing do	Fortalecer a identidade e imagem do pólo

APL	
Missões Empresariais – Nova Serrana Feira e Moda	Possibilitar o contato de compradores e lojistas do setor calçadista com o APL
Realização do EMPRETEC	Disseminar a cultura empreendedoras entre os empresários calçadistas do APL
Realização de Encontros Empresariais	Promover a capacitação gerencial e a troca de experiências
Implantação do projeto de tratamento de resíduos	Fomentar a cultura ambiental junto as empresas, a promoção da qualidade de vida do município e atendimento as exigências ambientais, para o desenvolvimento estrutural do APL calçadista
Melhoria da Gestão do processo produtivo	Desenvolver, organização e promover a inovação nos processos produtivos, para a otimização e redução de custos de produção
Programa selo de qualidade	Criação de um selo de referência da qualidade de produtos do pólo Calçadista de Nova Serrana
Atualização do diagnóstico do APL calçadista	Oferecer um ferramenta com informações atualizadas para o melhor direcionamento do desenvolvimento do pólo calçadista de Nova Serrana
Realização do 12º e 13º fórum de design	Promover o contato do empresários com as tendências dos novos materiais, como apoio ao desenvolvimento de novos produtos

Justificativa para a alteração:

Reposicionamento e planejamento do projeto, junto ao público-alvo e entidades parceiras.

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: Anna Patrícia Teixeira Barbosa
2. Coordenador Regional: Antônio Augusto Vianna de Freitas
3. Coordenador Estadual: Cacilda Maria de Almeida
4. Gestor do Projeto: Carlos Henrique Espíndola de Faria
5. Comitê Gestor do APL Calçadista de Nova Serrana

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

1. Coordenador Nacional: Anna Patrícia Teixeira Barbosa
2. Coordenador Regional: Antônio Augusto Vianna de Freitas
3. Coordenador Estadual: Cacilda Maria de Almeida/ Denize Maria Goes Pinho
4. Gestor do Projeto: Carlos Henrique Espíndola de Faria
5. Comitê Gestor do APL Calçadista de Nova Serrana

Justificativa para a alteração:

Mudança estrutural do Sebrae Minas

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.

Nova Serrana 29 de março de 2007

Assinaturas:

Representantes de Unidades do SEBRAE Nacional responsáveis por viabilização financeira ou execução de ação incluída no Projeto.

Coordenadora Nacional do Setor de Calçados
Anna Patrícia Teixeira Barbosa
SEBRAE-NA

Representantes de Unidades do SEBRAE/MG e parceiros estaduais responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ações incluídas no Projeto.

Dr. Roberto Simões
Presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae – MG

Dr. Afonso Maria Rocha
Diretor Superintendente do Sebrae-MG

Dr. Luiz Márcio Haddad Pereira Santos
Diretor de Desenvolvimento do Sebrae-MG

Dr. Matheus Cotta de Carvalho
Diretor de Comercialização e Articulação Regional do Sebrae-MG

Marise Xavier Brandão
Gerente de Desenvolvimento Industrial/ SEBRAE-MG

Cacilda Maria de Almeida
Área de Desenvolvimento Industrial / Sebrae Minas

Representantes de Unidades do SEBRAE/MG e parceiros locais responsáveis pelo apoio técnico, viabilização financeira ou execução de ações incluídas no Projeto.

Antônio Augusto Vianna de Freitas
Gerente Regional do Sebrae Minas

Carlos Henrique Espíndola de Faria
Gestor do Projeto do Sebrae Minas

Ramon Alves do Amaral
Presidente do SINDINOVA

Afonso Gonzaga
Presidente FIEMG Regional Centro-Oeste

Representantes das Unidades de Negócio e Gestão do Sebrae responsáveis pela execução, apoio técnico ou alocação de recursos a ações do projeto;

Ricardo Luiz Alves Pereira
Gerente da Unidade de Educação e Desenvolvimento da Cultura Empreendedora

Osvaldo Maria de Souza Júnior
Gerente da Unidade de Acesso a Mercado

- Partes interessadas (autoridades, formadores de opinião, representantes de agências públicas ou de organizações da sociedade civil, etc.) que possam influenciar o alcance dos resultados e assumam o compromisso de apoiar o projeto.