

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO**

**PRELIMINAR**

**APL de Móveis de Mirassol e Região**

**2007**



## APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento Preliminar<sup>1</sup> do Arranjo Produtivo Local<sup>2</sup> de Móveis de Mirassol e Região pretende apresentar um panorama da representatividade da indústria moveleira para economia local / regional do Estado de São Paulo, bem como a significativa função que o APL de Móveis de Mirassol e Região exerce para o desenvolvimento econômico local. Assim, se espera apresentar um retrato atual do APL diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

Este documento retrata a situação do APL a fim de direcionar seu desenvolvimento no contexto da economia local/regional. Propõem-se aqui ações, as quais visam o desenvolvimento sustentável do arranjo seja nos quesitos da gestão do APL e seu desenvolvimento diante das necessidades apresentadas pela competitividade atual, como nos mecanismos de governança e decisões, além de exercitar o protagonismo das empresas e instituições locais em busca de um novo contexto interinstitucional capaz de alavancar e desenvolver projetos estruturantes para o APL, como também, para que esses benefícios

---

<sup>1</sup> Documento produzido coletivamente pelos atores locais dos arranjos produtivos, sob a coordenação da governança do APL, que também é responsável pelo seu encaminhamento à instância responsável no Estado por sua análise e distribuição a instituições de apoio. (MDIC-2005).

<sup>2</sup> I - Pelo Termo de Referência elaborado pelo Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL), um APL deve ter a seguinte caracterização: a) ter um número significativo de empreendimentos no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante, e b) que compartilhem formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança. Pode incluir pequenas, médias e grandes empresas;

II – A FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo define afirma que Arranjos Produtivos Locais são formados por um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, desenvolvendo atividades produtivas especializadas em um determinado setor e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem. Este Arranjo Setorial inclui empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.



possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do APL e pelos 16 municípios que integram a base territorial do APL de Móveis de Mirassol e Região.

Desta forma, espera-se ter busca-se um esforço direcionado para o aumento da competitividade do setor e cooperação entre as empresas, através de projetos voltados para o aprimoramento do processo produtivo, maior participação no mercado interno, responsabilidade socioambiental e preocupação com o desenvolvimento local<sup>3</sup>.

As ações apresentadas neste Plano de Desenvolvimento Preliminar foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor, tais ações visam formalizar parcerias locais, estaduais e federais, bem como, concretizar novas parcerias a fim de otimizar recursos, compartilhar objetivos comuns e consolidar o processo de cooperação e interação entre os atores deste processo.

---

<sup>3</sup> “processo que mobiliza pessoas e instituições buscando a transformação da economia e da sociedade local, criando oportunidades de trabalho e de renda, superando dificuldades para favorecer a melhoria das condições de vida da população local.” (Paulo de Jesus, 2003).

O Desenvolvimento Local também pode ser entendido como um plano de ação coordenado, descentralizado e focalizado, destinado a ativar e melhorar, de maneira sustentável, as condições de vida dos habitantes de uma localidade, e no qual o desenvolvimento estimula a ampla participação de todos os atores relevantes. Segundo Fortin e Prévost (1995), “Desenvolvimento Local não é um processo mecânico. [...] O Desenvolvimento Local é, antes de tudo, um processo orgânico, um fenômeno humano”.



## SUMÁRIO

Apresentação .....	2
Capítulo 1 Contextualização e caracterização do Arranjo Produtivo Local de Mirassol e Região .....	6
1.1 Da região e delimitação territorial do APL de Móveis de Mirassol .....	6
1.2 Indicadores socioeconômicos .....	17
1.3 Histórico da formação do APL de Móveis de Mirassol e Região .....	23
1.3.1 Introdução .....	23
1.3.2 Fases do Projeto APL de Móveis de Mirassol e Região .....	24
1.4 Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL).....	32
1.5 Processo de interação e cooperação no APL (Governança).....	35
1.6 Instâncias decisórias em prol do APL (Governança).....	37
1.6.1 A Governança.....	37
1.6.2 Propósito do APL de Móveis de Mirassol e Região .....	46
1.6.3 Objetivos e responsabilidades da governança .....	47
Capítulo 2 Processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar .....	48
Capítulo 3 Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento.....	61
3.1 Desafios .....	61
3.2 Oportunidades de desenvolvimento .....	64
Capítulo 4 Indicadores de Resultados.....	65
Capítulo 5 Resultados esperados e alcançados.....	70
Capítulo 6 Ações Previstas.....	84
6.1 Área temática: Gestão .....	85
6.2 Área temática: Inovação Tecnológica (incluindo Design).....	91
6.3 Área temática: Produção e Qualidade Industrial .....	97
6.4 Área temática: Mercado e Promoção Comercial.....	101
6.5 Área temática: Crédito .....	109
6.6 Área temática: Meio Ambiente.....	113
6.7 Área temática: Recursos Humanos .....	117
6.8 Área temática: Associativismo e Responsabilidade Social.....	122
Capítulo 7 Gestão do Plano de Desenvolvimento Preliminar .....	126
Capítulo 8 Acompanhamento e Avaliação do PDP .....	126



Capítulo 9	Referências Bibliográficas.....	132
Figura 1:	Indústria de transformação / fabricação de móveis e indústrias diversas / fabricação de artigos do mobiliário .....	6
Diagrama 1:	Cadeia Produtiva da Indústria de Madeira e Móveis .....	34
Tabela 1:	Fabricação de artigos do mobiliário / indústria de transformação do Estado de São Paulo .....	6
Tabela 2:	Distribuição das empresas fabricantes de artigos do mobiliário da região noroeste paulista .....	11
Tabela 3:	Número de empreendimentos e pessoal ocupado nas empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por Região Administrativa do Estado de São Paulo.....	12
Tabela 4:	Número de empreendimentos de empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por município integrante do APL de Móveis de Mirassol e Região.....	13
Tabela 5:	Classificação por parte das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Mirassol e Região.....	15
Tabela 6:	Pessoal ocupado das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Mirassol e Região.....	16
Tabela 7:	Indicadores socioeconômicos da Região Administrativa de São José do Rio Preto e Estado de São Paulo .....	17
Tabela 8:	Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial do SIMM. ....	18
Tabela 9:	Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial do SIMM (continuação) .....	20
Tabela 10:	Fases 1 e 2 Projeto APL .....	27
Anexos	.....	136
I – Termo de Adesão	.....	136
II – Tabela VA/PO	.....	137
III – tabela simplificada VA/PO	.....	139
IV – Pesquisa Qualitativa	.....	140
V – Relação de contatos da governança do APL de Móveis de Mirassol e Região	.....	144



## CAPÍTULO 1 - CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE MÓVEIS DE MIRASSOL E REGIÃO

### 1.1 – Da região e delimitação territorial do APL de Móveis de Mirassol e Região

O APL de Móveis de Mirassol e Região está localizado na Região Administrativa<sup>4</sup> de São José do Rio Preto, composta por 96 municípios. Esta mesorregião ou Região Administrativa está subdividida em 8 microrregiões, são elas: Auriflama, Catanduva, Fernandópolis, Jales, Nhandeara, Novo Horizonte, Votuporanga e São José do Rio Preto. É nesta última que está inserido o APL em referência que ocupa 10,2% da área total do Estado de São Paulo - 25.476 km<sup>2</sup>, correspondendo a 14,9% do total do Estado em relação ao número de municípios. A microrregião de São José do Rio Preto possui uma população de 760.000 habitantes estimada em 2006 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) e está dividida em 29 municípios, tem uma área total de 10.397 km<sup>2</sup> e corresponde a 40,81% do total da mesorregião de São José do Rio Preto e 4,18% do total estadual.

Na malha viária regional, destaca-se a rodovia Washington Luís (SP-310), que permite o acesso ao Centro-oeste do país, a São Paulo e ao Porto de Santos; a Rodovia Transbrasiliana (BR-153), que liga o norte ao sul do país e a Rodovia Assis Chateaubriand

---

<sup>4</sup> Região Administrativa definida pela Secretaria de Economia e Planejamento do Governo do Estado de São Paulo. No Estado de São Paulo, existem 15 delas. Os 96 municípios que compõem a RA de São José do Rio Preto são: Adolfo, Álvares Florence, Américo de Campos, Aparecida d'Oeste, Ariranha, Aspácia, Bady Bassit, Bálsamo, Cardoso, Catanduva, Catiguá, Cedral, Cosmorama, Dirce Reis, Dolcinópolis, Elisiário, Estrela d'Oeste, Fernandópolis, Floreal, Guapiaçu, Guarani d'Oeste, Ibirá, Icem, Indiaporã, Ipiruá, Irupuiã, Itajobi, Jaci, Jales, José Bonifácio, Macaúbal, Macedônia, Magda, Marapoama, Marinópolis, Mendonça, Meridiano, Mesópolis, Mira Estrela, Mirassol, Mirassolândia, Monções, Monte Aprazível, Neves Paulista, Nhandeara, Nipoã, Nova Aliança, Nova Canaã Paulista, Nova Granada, Novais, Novo Horizonte, Onda Verde, Orindiúva, Ouroeste, Palestina, Palmares Paulista, Palmeira d'Oeste, Paraíso, Paranapuã, Parisi, Paulo de Faria, Pedranópolis, Pindorama, Planalto, Poloni, Pontalinda, Pontes Gestal, Populina, Potirendaba, Riolândia, Rubinéia, Sales, Santa Adélia, Santa Albertina, Santa Clara d'Oeste, Santa Fé do Sul, Santa Rita d'Oeste, Santa Salete, Santana da Ponte Pensa, São Francisco, São João das Duas Pontes, São José do Rio Preto, Sebastianópolis do Sul, Tabapuã, Tanabi, Três Fronteiras, turmalina, Ubarana, Uchoa, União Paulista, Urânia, Urupês, Valentim Gentil, Vitória Brasil, Votuporanga e Zacarias.

Obs.: os municípios sublinhados integram a base territorial do SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol (conjunto das cidades que integram o APL de Móveis de Mirassol – base da elaboração deste PDP).



(SP-425), que vai do Sul de Minas Gerais ao norte do Paraná, dando acesso a Ribeirão Preto e a Euclides da Cunha Paulista e ligando Mirassol à divisa com o Mato Grosso do Sul. É servida ainda pela Ferronorte, antiga Ferrovia Alta Araraquense, que liga São Paulo a Santa Fé do Sul, e pelos Aeroportos Prof. Eriberto Manuel do Reino localizado em São José do Rio Preto e Domingo Pignatari, em Votuporanga.

A região constitui-se hoje, importante centro comercial e de serviços, industrial e médico-hospitalar, exercendo atração sobre ampla área geográfica, que ultrapassa os limites do Estado de São Paulo, atingindo municípios de Estados vizinhos, como os do sudeste de Minas Gerais, do sul de Goiás, e do nordeste do Mato Grosso do Sul.

Os aspectos demográficos da região se apresentam da seguinte forma: a população regional foi em 2005, de 1.393.685 habitantes, ou 3,5% do total estadual. A taxa de urbanização é uma das mais baixas entre as regiões do Estado (91,23%), embora municípios como São José do Rio Preto (95,43%), Catanduva (98,80%), Mirassol (97,18%), Votuporanga (97,02%) e Fernandópolis (96,72%) apresentem expressivas parcelas urbanas em sua população. Em 2005, os cinco municípios abrigavam 51% do total da população regional.

A maior parte da Região Administrativa de São José do Rio Preto é composta por pequenos municípios. Cerca de 51% deles possuem população de até 5 mil habitantes e 24,5%, de 5 mil a 10 mil habitantes. A capital regional, São José do Rio Preto e Catanduva são os únicos municípios que possuem mais de 100 mil habitantes.

O APL de Móveis de Mirassol e Região abrange 16 municípios, são eles: Ariranha, Bady Bassit, Bálsamo, Catanduva, Cedral, Guapiaçu, Ibirá, Jaci, Mirassol, Mirassolândia, Neves Paulista, Nova Granada, Olímpia<sup>5</sup>, Potirendaba, São José do Rio Preto e Uchôa e é por este recorte territorial que o APL será discutido e analisado. Este recorte foi definido por estes municípios pertencerem ao SIMM – sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, um ator local importante da governança local do arranjo produtivo local.

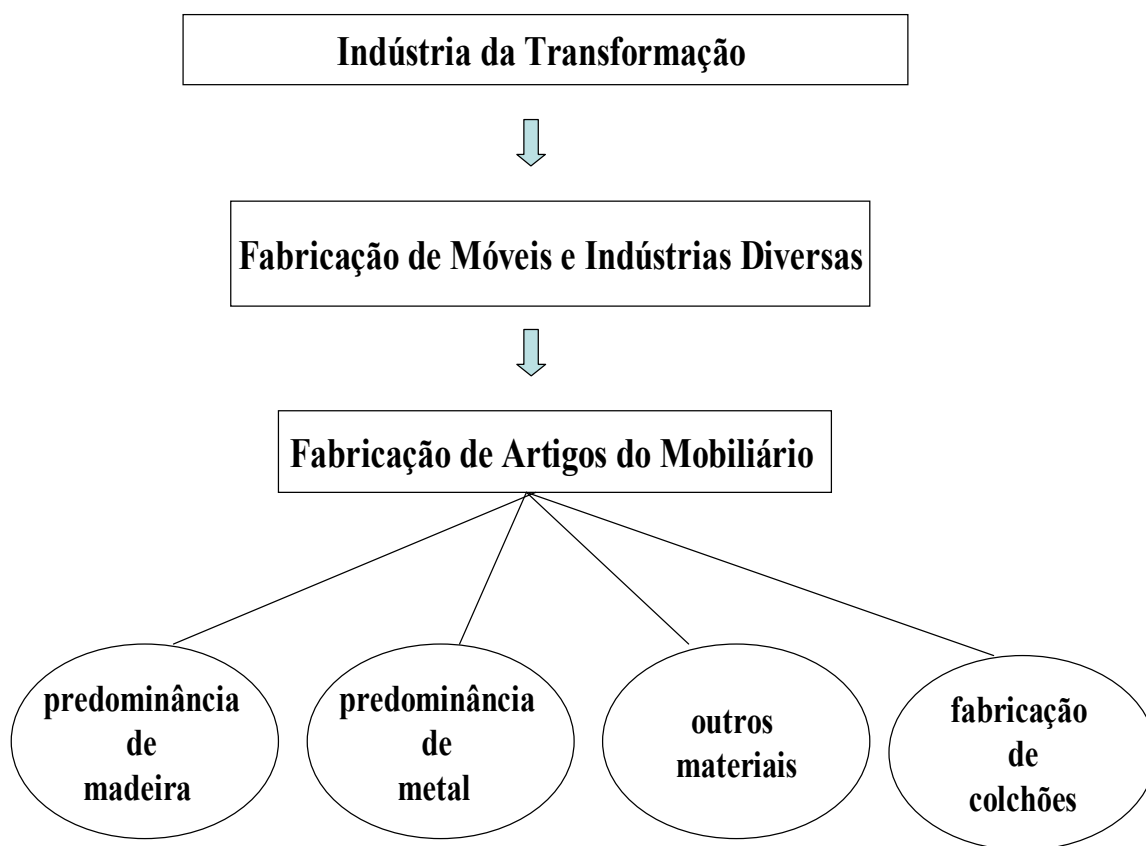
---

<sup>5</sup> Município de Olímpia-SP pertence à Região Administrativa de Barretos.



A Figura 1, caracteriza a fabricação de móveis no cenário industrial do Estado de São Paulo.

**Figura 1** – indústria transformação / fabricação de móveis e indústrias diversas / fabricação de artigos do mobiliário



Adaptado do Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007



A representação da indústria de fabricação de artigos do mobiliário em relação à indústria de transformação do Estado de São Paulo é demonstrada na Tabela 1 abaixo:

**Tabela 1: Fabricação de artigos do mobiliário / indústria de transformação  
Estado de São Paulo**

<b>Fabricação de Artigos do Mobiliário / Indústria de Transformação no Estado de São Paulo</b>						
	<b>número de estabelecimento</b>			<b>empregos ocupados</b>		
	<b>Indústria de Transformação</b>	<b>% sobre o total</b>	<b>Fabricação de Artigos do Mobiliário</b>	<b>Indústria de Transformação</b>	<b>% sobre o total</b>	<b>Fabricação de Artigos do Mobiliário</b>
<b>Total do Estado</b>	80878	100	3714	2918830	100	69784
R.A Central	2404	2,97	111	84859	2,9	1291
R.A Araçatuba	1678	2,07	141	76136	2,6	3180
R.A Barretos	534	0,66	40	30634	1,04	445
R.A Bauru	2386	2,95	119	95163	3,26	1779
R.A Campinas	15864	19,61	668	615276	21,07	12962
R.A Franca	3070	3,79	64	95480	3,27	480
R.A Marília	1755	2,17	99	52514	1,8	1736
R.A Presidente Prudente	1293	1,59	85	46877	1,6	1149
R.A Registro	184	0,22	10	3587	0,12	54
R.A Ribeirão Preto	2298	2,84	152	100386	3,43	2443
R.A Santos	869	1,07	61	23911	0,81	338
<b>R.A São José do Rio Preto</b>	3427	4,23	509	91789	3,14	13231
R.A São José dos Campos	2321	2,86	68	131219	4,49	1337
R.A Sorocaba	4644	5,74	199	209464	7,17	3776
R.A Metropolitana São Paulo	38151	47,17	1380	1261535	43,22	25583

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007



Nota-se na totalidade de indústria de transformação no Estado de São Paulo, que 3714 delas fabricam artigos do mobiliário, representando 4,59% do seu total. Pela ótica das regiões administrativas, conclui-se que, a de São José do Rio Preto, possui 3427 indústrias de transformação do total do Estado (4,23%), enquanto que 509 delas fabricam artigos do mobiliário (móveis com predominância de madeira, móveis com predominância de metal, móveis com predominância de outros materiais e fabricação de colchões), onde 498 se localizam na região noroeste paulista do Estado – 277 empresas no APL de Móveis de Mirassol e Região e 221 no APL de Móveis de Votuporanga e Região. Sobre o pessoal ocupado, afirma-se que do total de 2.918.830 - 2,39% (69784 de p.o) estão inseridos nas fábricas de artigos do mobiliário. Na Região Administrativa de São José do Rio Preto, 91789 é o número de pessoal ocupado sobre o total no Estado de São Paulo (3,14%) e 13231 pessoas ocupadas nas fábricas de artigos do mobiliário (14,41%) sobre o total nesta Região Administrativa.

O APL de Móveis de Mirassol e Região se localiza na região noroeste do Estado de São Paulo (Região Administrativa de São José do Rio Preto, que por sua vez, é subdividida em 8 microrregiões = 96 municípios). Esta região do Estado tem como principais pólos da indústria moveleira – Mirassol e Votuporanga com uma grande concentração de indústrias de móveis com predomínio de pequenas e médias empresas, porém com elevados investimentos em alta tecnologia e capacitação de recursos humanos.

A tabela 2 distribui de forma resumida as indústrias de móveis (fabricação de artigos do mobiliário) no noroeste paulista. No APL de Mirassol foram encontradas 277 empresas com 7227 pessoas ocupadas e 221 empresas no APL de Votuporanga com 5540 pessoas ocupadas.



**Tabela 2 – Distribuição das empresas fabricantes de artigos do mobiliário da região noroeste paulista**

	Fabricação de móveis com predomi-nância de madeira	%	Fabricação de móveis com predomi-nância de metal	%	Fabricação de móveis com predomi-nância de outros materiais	%	Fabricação colchões	%	Total	%
Mirassol	228	57,14	33	40,24	10	52,63	6	66,66	277	54,42
Votuporanga	169	42,35	41	50,00	8	42,10	3	33,34	221	43,41
<b>Sub-total</b>	397	99,49	74	90,24	18	94,73	9	100	498	97,83
Região Administrativa / Mesorregião de São José do Rio Preto = (Região Noroeste Paulista)	399	100	82	100	19	100	9	100	509	100
Estado de São Paulo	3043	x	351	X	236	x	84	x	3714	x

Fonte: Atlas de Competitividade Industrial Paulista, 2007

Analisando a dimensão regional pela ótica da Região Administrativa de São José do Rio Preto (96 municípios), afirma-se que 54,42% das empresas do noroeste paulista estão localizadas no pólo de Mirassol e 43,41% no pólo de Votuporanga, totalizando 498 empresas em 43 municípios (16 no pólo de Mirassol e 27 no pólo de Votuporanga). A soma dos dois pólos chega a 97,83% da totalidade das empresas encontradas nesta região. Os



restantes 2,17%, representados por 11 empresas encontrada, distribuem-se entre as demais cidades da região - 53 municípios.

A fabricação de artigos do mobiliário é realizada em todo o Estado de São Paulo, a tabela abaixo mostra o resumo destas indústrias por Região Administrativa com objetivo de se analisar comparativamente o número de estabelecimentos e pessoal ocupado.

**Tabela 3: número de estabelecimentos e pessoal ocupado nas empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por Região Administrativa do Estado de São Paulo**

<b>Fabricação de artigos do mobiliário</b>				
<b>Região Administrativa</b>	<b>Número de estabelecimentos</b>	<b>%</b>	<b>Pessoal ocupado</b>	<b>%</b>
Central	111	2,99	1291	1,85
Araçatuba	141	3,80	3180	4,56
Barretos	40	1,08	445	0,64
Bauru	119	3,20	1779	2,55
Campinas	668	17,99	12962	18,57
Franca	72	1,94	480	0,69
Marília	99	2,67	1736	2,49
Presidente Prudente	85	2,29	1149	1,65
Registro	10	0,27	54	0,08
Ribeirão Preto	152	4,09	2443	3,50
Santos	61	1,64	338	0,48
São José do Rio Preto	509	13,71	13231	18,96
São José dos Campos	68	1,83	1337	1,92
Sorocaba	199	5,36	3776	5,41
Metropolitana de São Paulo	1380	37,16	25583	36,66
<b>Total</b>	<b>3714</b>	<b>100,00</b>	<b>69784</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Atlas da competitividade da Indústria Paulista, 2007

Conclui-se que, da totalidade das indústrias moveleiras do Estado de São Paulo, os maiores percentuais estão concentrados na região metropolitana do Estado (37,16%), Campinas (17,99%) e São José do Rio Preto (pólos de Mirassol e Votuporanga – 13,71%). As demais regiões administrativas estão distribuídas da seguinte forma: até 100 empresas (7 regiões administrativas) e de 101 a 200 empresas (5 regiões administrativas). Da totalidade



de empregos ocupados na indústria moveleira no Estado Paulista, 36,66% estão na região metropolitana de São Paulo, 18,96% na região administrativa de São José do Rio Preto e 18,57% na de Campinas. As demais regiões administrativas estão distribuídas da seguinte maneira: até 5% do pessoal ocupado (11 regiões administrativas) e acima de 5%, somente na região administrativa de Sorocaba.

A tabela 4 mostra o número de empresas no APL de Móveis de Mirassol e Região, cujo corte territorial se dá pela abrangência do SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol (ator local/entidade patronal).

**Tabela 4: número de empreendimentos de empresas fabricantes de artigos do mobiliário / por município integrante do APL de Móveis de Mirassol e Região**

Fabricação de artigos do mobiliário					
	Sub-divisão				
Município	Fabricação de móveis com predominância de madeira	Fabricação de móveis com predominância de metal	Fabricação de móveis de outros materiais	Fabricação de colchões	Total
Ariranha	8	0	0	0	8
Bady Bassit	0	0	0	0	0
Bálsamo	6	1	1	0	8
Catanduva	10	1	1	0	12
Cedral	1	0	0	0	1
Guapiaçu	6	0	2	0	8
Ibirá	7	0	0	0	7
Jaci	24	0	0	0	24
Mirassol	56	9	1	0	66
Mirassolândia	0	0	0	0	0
Neves Paulista	3	2	0	0	5
Nova Granada	3	0	0	0	3
Olímpia	22	0	0	0	22
Potirendaba	6	0	0	0	6
São José do Rio Preto	75	20	5	6	106
Uchôa	1	0	0	0	1
Sub total	228	33	10	6	277
Região Administrativa S.J.Rio Preto	399	82	19	9	509
Total Estado São Paulo	3043	351	236	84	3714
<b>Total</b>	3670	466	265	99	<b>x</b>



Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

De acordo com a tabela acima, 277 é o número dos empreendimentos que fabricam artigos do mobiliário na base territorial do APL de Móveis de Mirassol e Região. Este total corresponde a 7,45% do total do Estado de São Paulo e 54,42% sobre a Região Administrativa de São José do Rio Preto. Sobre as atividades econômicas que constituem este grupo, pode-se concluir que a fabricação de móveis com predominância de madeira tem o maior percentual entre as cidades integrantes do APL de Móveis de Mirassol e Região - 82,31% com um número de 228 empresas, em segundo lugar, a fabricação de móveis com predominância de metal com uma representatividade de 11,91% sobre as atividades econômicas deste grupo. O restante das empresas integram a fabricação de móveis de outros materiais e fabricação de colchões - número de 10 e 6, respectivamente. As empresas desta última atividade econômica se localizam todas no município de São José do Rio Preto.

Quanto ao porte<sup>6</sup> das empresas do APL de Móveis de Mirassol e Região, a Tabela 5<sup>7</sup> as classifica da seguinte forma:

---

<sup>6</sup> Classificação das empresas pelo seu porte: Micro – P.O (pessoal ocupado de 0 a 19), Pequena – P.O (de 20 a 99), Média -P.O (de 100 a 499 ) e Grande – P.O acima de 500. Definição do Sebrae.

<sup>7</sup> Tabela 2: Classificação das empresas por porte. Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista. Ver site <http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>



**Tabela 5: Classificação por porte das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Móveis de Mirassol e Região**

Fabricação de artigos do mobiliário						
Município	Quantidade de empresas (por porte)					Empresas integrantes do SIMM
	Micro	Pequena	Média	Grande	Total	
Ariranha	7	1	0	0	8	1
Bady Bassit	0	0	0	0	0	0
Bálsamo	6	2	0	0	8	0
Catanduva	11	1	0	0	12	0
Cedral	0	1	0	0	1	1
Guapiaçu	7	1	0	0	8	2
Ibirá	3	4	0	0	7	2
Jaci	14	10	0	0	24	18
Mirassol	46	18	2	0	66	28
Mirassolândia	0	0	0	0	0	0
Neves Paulista	4	1	0	0	5	2
Nova Granada	3	0	0	0	3	0
Olímpia	18	4	0	0	22	1
Potirendaba	5	1	0	0	6	0
São José do Rio Preto	84	18	4	0	106	11
Uchôa	1	0	0	0	1	0
<b>Sub total</b>	<b>209</b>	<b>62</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>277</b>	<b>66</b>
Região Administrativa S.J.Rio Preto	391	109	9	0	509	
Total Estado São Paulo	3207	432	69	6	3714	

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007 e SIMM (Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, 2007)

De acordo com a tabela 5 – das 277 empresas do APL de Móveis de Mirassol e Região, 66 delas fazem parte do SIMM – Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Mirassol representando 23,82% do total. Sobre o total de empresas integrantes do SIMM afirma-se que 42,42% delas se encontram em Mirassol, 27,27% em Jaci e 16,67% em São José do Rio Preto. Do total das empresas do pólo conclui-se que 209 são micro empresas – representando 75,45% do total delas, 22,38% são empresas de pequeno porte (número de 62 empresas) e 6 empresas são consideradas de médio porte (2,17% do total de empresas).



A quantidade de empregos (pessoal ocupado<sup>8</sup>) da indústria de móveis no APL de Mirassol e Região estão discriminados na tabela abaixo:

**Tabela 6: Pessoal ocupado das empresas fabricantes de artigos do mobiliário do APL de Mirassol e Região**

<b>Fabricação de artigos do mobiliário</b>		
<b>Município</b>	<b>Pessoal ocupado</b>	<b>Relação percentual sobre o total do pólo</b>
Ariranha	91	1,26
Bady Bassit	0	0
Bálsamo	122	1,69
Catanduva	132	1,83
Cedral	57	0,79
Guapiaçú	122	1,69
Ibirá	171	2,37
Jaci	1115	15,43
Mirassol	2123	29,38
Mirassolândia	0	0
Neves Paulista	90	1,24
Nova Granada	20	0,27
Olímpia	295	4,08
Potirendaba	69	0,95
São José do Rio Preto	2820	39,02
Uchôa	x	0
<b>Sub total</b>	<b>7227</b>	<b>100</b>
Região Administrativa S.J.Rio Preto	<b>13231</b>	
Total Estado São Paulo	<b>69784</b>	

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

Do total do Estado de São Paulo, o APL de Móveis de Mirassol e Região tem 10,35% de representatividade e 54,62% sobre a Região Administrativa de São José do Rio Preto. As cidades que

<sup>8</sup> Corresponde ao número de pessoas fixas ou temporárias, com ou sem vínculo empregatício que encontram-se exercendo algum trabalho para a empresa. Devem ser incluídas as pessoas afastadas em gozo de férias, licenças, seguros por acidentes, etc., desde que estes afastamentos não tenham sido superiores a 30 dias, bem como aquelas em licença maternidade. (SEADE, 2007).



mais empregam na fabricação de móveis são: São José do Rio Preto (39,02%), Mirassol (29,37%) e Jaci (15,42%), cuja soma se aproxima de 83,82% do pessoal ocupado.

## 1.2 – Indicadores socioeconômicos

Para enriquecer o diálogo entre as principais lideranças empresariais, sociais e políticas da região noroeste, do Estado de São Paulo e do Governo Federal, foi preparado este conjunto de indicadores socioeconômicos, com informações indispensáveis objetivando facilitar a análise e compreender melhor a diversidade do APL e da região. Os dados apresentados a seguir possuem características sociais, educacionais e econômicas.

**Tabela 7 - Indicadores socioeconômicos da Região Administrativa de São José do Rio Preto e Estado de São Paulo**

<b>Indicadores socioeconômicos</b>	<b>Região Administrativa / Mesorregião de São José do Rio Preto</b>	<b>Estado de São Paulo</b>
Total da população	1.410.608	40.084.029
IDHM	X	0,814
Renda per capita (em salário mínimo)	2,42	2,92
Taxa de analfabetismo	9,27	6,64
Média dos anos de estudo da população de 15 a 64 anos	7,22	7,64
Participação dos empregos ocupados na indústria	22,52	23,08
Rendimento médio nos empregos ocupados na indústria	747,93	1.451,38
Rendimento médio no total de empregos ocupados	776,82	1.202,95
Valor das exportações	924.052.162	50.111.074.861
Valor adicionado da indústria	4.491,49	238.016,43
PIB	14.670,12	546.606,82
PIB per capita	10.581,05	13.725,14
Valor das importações	29.383.013,00	37.077.171.397,00

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

A Tabela 8 apresenta indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial do SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol. Os indicadores apresentados a seguir estão relacionados a território e população, condições de vida e educação.



**Tabela 8: – Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial do SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol**

Indicadores socioeconômicos <sup>9</sup>							
Cidade	Território e População			Condições de Vida		Educação	
	Área (km <sup>2</sup> ) (1)	População (2)	Relação percentual ao total do Pólo de Mirassol	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM (3)	Renda per capita (em salários mínimos) (4)	Taxa de analfabetismo da população de 15 anos e mais (em %) (5)	Média de anos de estudos da população de 15 a 64 anos (6)
Ariranha	132	8.386	1,121	0,769	1,46	11,41	6,03
Bady Bassit	112	16.156	2,16	0,812	2,10	6,34	7,39
Bálsamo	146	7.800	1,043	0,811	2,87	10,88	6,55
Catanduva	293	114.230	15,27	0,833	2,55	7,6	7,48
Cedral	198	7.310	0,977	0,803	1,87	9,64	6,65
Guapiaçu	323	16.166	2,161	0,817	2,21	9,74	6,36
Ibirá	270	10.002	1,34	0,801	1,86	10,89	6,43
Jaci	137	4.738	0,63	0,781	1,72	12,58	5,56
Mirassol	245	54.003	7,22	0,822	2,21	7,65	7,4
Mirassolândia	174	4.201	0,562	0,764	1,08	13,73	6,03
Neves Paulista	217	9.288	1,242	0,804	2,11	11,07	7,03
Nova Granada	536	18.189	2,431	0,79	1,66	10,8	6,43
Olímpia	812	48.810	6,524	0,815	2,33	8,63	7,03
Potirendaba	346	14.969	2,001	0,805	2	10,35	6,66
São José do Rio Preto	438	404.380	54,05	0,834	3,38	5,39	8,23
Uchôa	249	9.489	1,268	0,75	1,6	12,09	6,51
<b>Média</b>	<b>289,25</b>	<b>46757,31</b>	<b>X</b>	<b>0,8006875</b>	<b>2,06</b>	<b>9,924375</b>	<b>6,735625</b>
<b>Total</b>	<b>4.628</b>	<b>748.117</b>	<b>100,0</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

A média da área dos municípios é de 289.25 km<sup>2</sup>, considerando que as maiores áreas estão concentradas em cinco municípios: Olímpia, Nova Granada, São José do Rio Preto, Potirendaba e Guapiaçu – representando 53,04% do total da área do pólo moveleiro de Mirassol. A distribuição populacional do pólo pode ser apresentada da seguinte forma: 7 municípios possuem até 10.000 habitantes, de 10.001 a 20.000 habitantes – 5 municípios, entre 40.000 e 60.000 habitantes – 2 municípios e somente dois municípios com população superior a 100.000 habitantes. Os maiores

<sup>9</sup> Ano de referência dos dados informados no quadro de Indicadores socioeconômicos: (item 1) – ano de 2005; (item 2) – ano de 2006; (itens 3,4,5,6) – ano de 2000



percentuais populacionais em relação ao APL de Móveis de Mirassol e Região se centralizam em São José do Rio Preto (54,05%) e Catanduva (15,27%).

A média do IDHM (0,8) dos municípios que integram a base territorial de Mirassol se aproxima tanto do IDHM/médio dos municípios da Região Administrativa de São José do Rio Preto (0,807 - PNUD/2000) quanto do IDHM/médio do Estado de São Paulo (0,814 – Seade/2000). Os municípios mais populosos do APL de Móveis de Mirassol e Região são: São José do Rio Preto, Catanduva e Mirassol, cuja representação percentual sobre o total é de 54,05, 15,27 e 7,22, respectivamente. A média salarial do pólo é de 2,06 SM (salários mínimos) - (dados de 2002). De 1 a 2 SM, tem-se a soma de 8 municípios, de 2 a 3 SM – 7 municípios e acima de 3 SM, somente 01 município.

Conclui-se sobre o indicador “taxa de analfabetismo da população de 15 anos e mais” que 7 municípios estão abaixo da média encontrada (9,92%). O menor percentual pertence ao município de São José do Rio Preto - 5,39%. Do total dos municípios do pólo, 9 estão acima da média de analfabetismo – Mirassolândia tem o maior percentual (13,73%), seguido de Jaci (12,58%) e Uchôa (12,09%). A média de anos de estudos da população de 15 a 64 anos dos municípios do pólo moveleiro de Mirassol é de 6,73, onde 10 deles estão abaixo da média encontrada. As maiores médias estão nos municípios de 8,23% (São José do Rio Preto), 7,48% (Catanduva), 7,4% Mirassol, 7,39% (Bady Bassit) e 7,03% (Olímpia e Nova Granada).



**Tabela 9 - Indicadores socioeconômicos dos municípios integrantes da base territorial do SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol (continuação)**

Indicadores socioeconômicos <sup>10</sup>								
Cidade	Emprego e Rendimento			Economia				
	Participação dos empregos ocupados da indústria no total de empregos ocupados (%) (7)	Rendimento médio nos empregos ocupados na Indústria (em reais) (8)	Rendimento médio no total de empregos ocupados (em reais) (9)	Valor das exportações (US\$ FOB) (10)	Valor adicionado da Indústria (em milhões de reais correntes) (11)	PIB (em milhões de reais correntes) (12)	PIB per capita (em reais correntes) (13)	Valor das importações (US\$ FOB) (14)
Ariranha	32,71	1.778,90	1.244,57	1.177.500	89,43	185,43	22.303,50	16.183
Bady Bassit	26,44	567,35	629,91	0,00	41,32	106,77	7.341,81	1.188.580
Bálsamo	34,32	684,63	664,21	0,00	15,26	78,21	10.247,61	0,00
Catanduva	23,07	913,23	757,79	285.879.323	961,72	1.624,95	14.306,91	1.924.769
Cedral	11,67	651,54	748,72	0,00	14,98	88,17	12.226,76	0,00
Guapiaçu	57,01	650,46	709,03	25.883.127	70,76	327,89	20.695,10	7.843.522
Ibirá	21,86	556,25	530,92	0,00	9,37	146,69	14.931,31	0,00
Jaci	55,69	601,72	654,43	1.298.849	39,13	79,08	17.312,55	42.000
Mirassol	45,56	704,05	708,59	14.031.030	128,13	343,27	6.481,00	150.223
Mirassolândia	2,86	797,05	525,03	0,00	2,71	38,53	9.371,46	0,00
Neves Paulista	27,94	490,59	632,61	0,00	26,06	89,47	9.712,39	0,00
Nova Granada	9,53	732,61	688,85	1.545.145	14,90	214,09	11.821,84	1.121.003
Olímpia	24,95	961,73	747,93	70.220.706	176,13	693,11	14.559,08	337.292
Potirendaba	47,65	406,10	552,83	0,00	19,74	120,66	8.089,21	42.625
São José do Rio Preto	17,34	756,61	925,56	26.066.753	802,78	2.929,14	7.358,18	15.243.833
Uchôa	9,79	1.125,93	582,31	0,00	34,28	116,24	12.373,35	0,00
<b>Média</b>	<b>28,02375</b>	<b>773,67</b>	<b>706,46</b>	<b>26.631.402</b>	<b>152,92</b>	<b>448,86</b>	<b>12.445,75</b>	<b>1.744.376</b>
<b>Total</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>452.733.835</b>	<b>X</b>	<b>7.630,56</b>	<b>x</b>	<b>29.654.406</b>

Fonte: Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007

Com uma média de 28,02% da participação dos empregos ocupados da indústria no total de empregos ocupados, conclui-se que 10 municípios do APL de Móveis de Mirassol e Região estão abaixo da média. Os municípios que estão acima da média são: Ararinha, Bálsamo, Guapiaçu, Jaci, Mirassol e Potirendaba, destacando os percentuais de 55,69 e 57,01 em Jaci e Guapiaçu, respectivamente. A média do rendimento nos empregos

<sup>10</sup> Ano de referência dos dados informados no quadro de Indicadores socioeconômicos: (itens 7,8,9) – ano de 2003; (item 10) – ano de 2006; (itens 11,12,13,14) – ano de 2004



ocupados na indústria é de R\$ 773,67, onde somente 5 municípios do APL de Móveis de Mirassol e Região se encontram acima desta média, são eles: Ariranha, Uchôa, Olímpia, Catanduva e Mirassolândia. Analisando o indicador “rendimento médio no total de empregos ocupados (em reais)”, conclui-se que 56% dos municípios se encontram abaixo da média encontrada, ou seja, 9 deles. Os municípios que se encontram acima da média se distribuem da seguinte forma: na faixa de R\$ 700,00 a R\$ 800,00 encontram-se 5 municípios, de R\$ 901,00 a R\$ 1000,00 – 01 município e acima de R\$ 1.000,00 – 01 município. Analisando os indicadores relacionados à economia do pólo moveleiro de Mirassol afirma-se que 50% dos municípios praticam a exportação, totalizando US\$ 452.733.835. O maior percentual é de 63,14% no município de Catanduva, seguido de Olímpia (15,51%) e São José do Rio Preto (5,76%). A somatória do PIB (em milhões de reais correntes) dos municípios do pólo é de R\$ 7.630,56, com média de R\$ 448,86 - distribuídos da seguinte maneira: até R\$ 100.000 mil (5 municípios), de R\$ 101.000 mil a R\$ 200.000 mil (5) municípios, de R\$ 200.000 mil a R\$ 500.000 mil (3 municípios), de R\$ 501.000 a R\$ 1.000.000 mil (01 município), acima de R\$ 1.000.000 mil (2 municípios). Os municípios que possuem os maiores números de PIB (em milhões de reais correntes) são: São José do Rio Preto e Catanduva. A média do PIB per capita (em reais correntes) é de R\$ 12.445,75 e 10 municípios do pólo moveleiro de Mirassol estão abaixo desta média. Os municípios que têm o maior PIB per capita são Ariranha (R\$ 22.303,50), Guapiaçu (R\$ 17.312,55) e Jaci (R\$ 17.312,55).

A produção destas indústrias de móveis tem predominância em MDF e em série, como racks, estantes, estofados, colchões, dormitórios, salas de jantar e poltronas decorativas para todo o Brasil, além das exportações que já atingem mercados como América do Sul, América Central, Estados Unidos, África e Oriente Médio.

O indicador quantitativo VA/PO (Valor Adicionado por Pessoal Ocupado<sup>11</sup>) aponta o Rio Grande do Sul como o Estado que apresenta maior produtividade medida em VA/PO, aproximadamente 50% a mais do que a apresentada pelos Estados do Paraná, São Paulo e

---

<sup>11</sup> Trata-se de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado, sendo baseado na metodologia de mensuração do PIB divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários. É utilizado também pela FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) como um marco-metodológico - instrumento de estruturação nos projetos de arranjos produtivos locais geridos por esta entidade.



Santa Catarina, que o seguem nesta ordem, não obstante apresentem valores muito próximos. O município de Mirassol apresenta um índice de produtividade que representa 45% do referencial RS (100%), mas que supera o apresentado pelos Estados de Minas Gerais, Pernambuco e Ceará. Apesar da boa produtividade do Pólo de Mirassol em relação aos estados de MG, PE e CE, quando se analisa as do Grupo Piloto do projeto (Fase 1) esta produtividade cai. A análise feita acima partiu dos seguintes números<sup>12</sup>: Rio Grande do Sul (23.618), Paraná (15.411), São Paulo (15.358), Santa Catarina (14.789), Município de Mirassol (10.647), Minas Gerais (7.969), Pernambuco (6.065) e Ceará (3.336).

Dados da Abimóvel (2006) afirmam que o setor moveleiro, no Brasil, tem 16104 empresas formais, sendo 11992 microempresas (75% do total), 3372 pequenas (21%) e 740 médias e apenas 4% de grandes empresas, além de uma estimativa de 32 mil empresas informais. No ano de 2006 o setor faturou R\$ 14 bilhões, exportou US\$ 945 milhões, apresentou um consumo de R\$ 13 bilhões e produziu 309 milhões de peças.

Dentre as características desse setor no âmbito nacional podemos citar a presença dominante de empresas familiares; capital inteiramente nacional; grande absorção de mão-de-obra; produção fragmentada; introdução de tecnologias avançadas, uso de matérias-primas sofisticadas e aumento da qualidade dos produtos (especialmente em móveis seriados); 72% das empresas possuem menos de 10 funcionários (média geral =15) (IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial) que na média contam com uma única unidade produtiva, onde 83% do total das empresas deste setor atuam na produção de móveis de madeira (8% de metal e 6% estofados).

A respeito do consumo de móveis no Brasil, pode-se apresentar as seguintes indicações: nas 27 capitais concentram 36,7% do potencial de consumo de móveis, os outros 5.534 municípios ficam com 63,3% e menos de 10% dos municípios (544) possuem mais de 50 mil habitantes e concentram 63,6% da população, e nada menos de 79,4% do total de consumo de móveis (IEMI - Instituto de Estudos e Marketing Industrial).

---

<sup>12</sup> Relatório – Sistema de Informação / Projeto Aumento da Competitividade do Arranjo Produtivo da Indústria do Pólo de Mirassol. Convênio entre Sebrae, Fiesp e Bradesco (2002/2003). Dados da RAIS (2000).



### **1.3 – Histórico da formação do APL de Móveis de Mirassol**

#### **1.3.1 - Introdução**

Há fortes indícios para identificarmos o surgimento da indústria moveleira no noroeste paulista à imigração italiana, não só porque esta foi decisiva para a estruturação dos dois pólos mais tradicionais do país (o de Bento Gonçalves no Estado do Rio Grande do Sul e o da Grande São Paulo), mas também em virtude da importância da imigração italiana para a ocupação dos municípios nascidos ao longo dos trilhos da Araraquense (cf Gonçalves<sup>13</sup>) nas primeiras décadas do século XX.

A empresa precursora da formação do pólo de Mirassol foi fundada em 1927 pelo Sr. Francisco Lopes Filho (conhecido na época por Paquito). As origens da indústria moveleira no pólo de Mirassol têm ainda poucos registros na bibliografia especializada, sendo, de forma geral, seu aparecimento identificado à instalação das primeiras indústrias do setor, no município de Mirassol, ainda nos anos 1940.

O APL de Móveis de Mirassol e Região apresenta estrutura de mercado heterogênea, no que se refere ao porte e à origem das empresas. O pólo foi marcado pela atuação de três empresas líderes – Fafá, 3D e Casa Verde. Fundadas em meados dos anos 70, estas empresas foram consideradas como as maiores e tecnologicamente mais avançadas de todo noroeste paulista. Ao lado destes grandes produtores, existia um conjunto de pequenas e médias empresas, que na maior parte dos casos foram criadas por ex-empregados das três empresas pioneiras.

Naquela época não se imaginava que Mirassol viesse a ser a capital dos móveis em série meio século depois da criação da primeira marcenaria. A partir de 1954, a indústria de móveis na cidade passou a apresentar novas feições com a introdução da fabricação em série de copas (pequeno kit de cozinha).

As empresas são familiares, sendo a maioria dos empresários atuais oriundos de outras empresas moveleiras locais ou já herdaram a empresa de seus pais. Como característica importante das empresas de Mirassol pode-se destacar a grande verticalização

---

<sup>13</sup> GONÇALVES, Maria Flora. As Engrenagens da Locomotiva. Ensaio sobre a formação urbana paulista. Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/Unicamp, 1998



do processo produtivo. Na mesma unidade fabril convivem inúmeros processos tecnológicos dos quais se obtém uma grande variedade de produtos. Trata-se de um modelo radicalmente diferente do italiano. Esta característica deriva, em grande medida, de um mecanismo de defesa das empresas do setor que visam assegurar o fornecimento e a qualidade de seus produtos.

### **1.3.2 - Fases do Projeto APL**

**Fase 1:** Fase iniciada no ano de 2003, gerenciada pelo SEBRAE e FIESP e patrocinada pelo Banco Bradesco. Com 13 integrantes, sendo 05 de Mirassol, 06 de Jaci, 01 de Neves Paulista e 01 de Olímpia, onde a maioria delas fazia parte da diretoria do SIMM – Sindicato da Indústria Moveleira de Mirassol.

As principais ações da primeira fase do Projeto APL foram:

- a) Reunião de Empresários: 10 eventos com 30 horas de reuniões;
- b) Workshops e palestras: Design (4 horas), Melhoria no Produto e no Design da Indústria de Móveis (4 horas), Importância da Medicina Ocupacional (3 horas), Programa Intensivo de Atendimento de Design aos Sindicatos – CDSP . Centro Design São Paulo (3 horas), Tendências de Design para 2005 – CETEMO (4 horas);
- c) Cursos: Sucessão Empresarial (14 horas), Visão Estratégica (14 horas), Planejamento Estratégico (20 horas), Alavancagem Tecnológica – AMPEI (16 horas), Preparação para Exportação (20 horas), PPCP (33 horas), Manutenção e Mecânica Industrial (36 horas), Set UP de Máquina (3 horas) e Empretec (30 horas);
- d) Participação em Feiras: Salão do Móvel Brasil em Gramado / RS, Feira de Móveis de Linha Alta em Canela / RS, Movelsul em Bento Gonçalves / RS, Feira de Ubá / MG, FIQ (Feira de Máquinas e Equipamentos para Indústria) em Arapongas / PR, Formóvil em São Paulo e Movinter (Rodada Internacional de Negócios) em Mirassol / SP;
- e) Consultorias: Desenvolvimento de Produtos, Custos Industriais, Planejamento Estratégico, Financeira, Gestão de Produção e Comportamental e



f) Visitas técnicas: instituições e entidades que visitaram as empresas do APL de Móveis de Mirassol: Abimóvel, Movergs, FIESP, USP, Unicamp, Senai e Sebrae.

Os resultados alcançados foram:

#### **a) Cooperação e Governança**

- Cinco empresas pagaram a viagem de um representante comum à África e à Europa para a divulgação de mostruário e prospecção de potenciais clientes;

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

- Algumas empresas do grupo piloto juntaram-se para dividir espaço em anúncio em revista especializada do setor e em stand em feiras do setor. Existem empresas realizando compras de insumos conjuntamente;

- Negociação com empresa prestadora de serviço de consulta de cheques, o que reduziu o custo da consulta em mais de 50% e

- Juntamente com o Grupo Gestor os empresários de Mirassol se articularam para a oferta de telecurso para alfabetização, curso este ministrado em parceria entre os Sindicatos (patronal e trabalhadores) e a Prefeitura Local.

#### **b) Mercado e Promoção Comercial**

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

- O projeto organizou a visita dos empresários às seguintes feiras: Movelsul, Feira de Gramado e FEMUR - Feira de Móveis de Ubá e região e

- A implantação de planilha de metas de vendas associada à operação de fluxo de caixa tem contribuído para melhorar o foco das empresas nos produtos de maior valor



agregado, além de desenvolver estratégias para otimizar os recursos produtivos e melhorar a rentabilidade dos negócios.

### **c) Tecnologia, Inovação e Gestão**

- A utilização da planilha de custos industriais para a determinação de preço de venda do produto, permitiu identificar a lucratividade por item (produto) e a dificuldade de se repassar para o preço do produto os aumentos dos custos dos insumos;
- A adequação do lote de produção às características de cada empresa possibilitou a redução dos tempos de produção de cada fase e a diminuição do estoque de produtos acabados;
- Sugestões de técnicos do Senai para o uso de equipamentos e de limpeza das linhas de produção possibilitaram a redução de consumo de tinta e acetona. Em algumas empresas, esta economia significou alguns milhares de reais por mês;
- Com participação de técnicos da FIESP e do Sebrae, os empresários realizaram as seguintes missões técnicas: Centro de design do Senai em Ubá e Missão ao CEMAD - Centro da Madeira (Senai Votuporanga);
- Foi realizado um Workshop de inovação e de design, que contou com a participação de renomados designers. Contou também com o professor Robinson Salata, da FAU-USP e ainda com a exposição da experiência do Setor Moveleiro Gaúcho por meio do Diretor Executivo da Movergs – Renato Hansen. Discutiu-se também aspectos técnicos da produção, tais como novas máquinas e equipamentos, técnicas de acabamento e usinagem, além dos novos materiais disponíveis para o setor e
- Como resultado do projeto várias empresas lançaram novos produtos com design assinado na Feira do Setor realizada em Agosto de 2004.

### **d) Capacitação Empresarial e dos colaboradores**

- A Associação dos Moveleiros, juntamente com o Senai, organizou um sistema de telecurso para Técnico de Manutenção, que conta com a presença de um instrutor para



esclarecimentos adicionais dos alunos. Os parceiros também já estão organizando um sistema similar para o ensino básico de segundo grau e

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

**Fase 2:** Fase iniciada em 2005, gerenciada pelo SEBRAE e FIESP. Com 13 integrantes somando-se ao número anterior da Fase 1, totalizando em 26 empresas. A abrangência das empresas desta segunda fase do Projeto APL se estendeu para mais 06 municípios, são eles: Ararinha, Cedral, Gastão Vidigal, Ibirá, São José do Rio Preto e Tanabi – tendo como representação uma empresa em cada um destes municípios.

Entre entradas e saídas do Projeto APL, o número de empresas que participaram das ações estão mencionadas na tabela 6:

**Tabela 10: Fases 1 e 2 – Projeto APL**

Resumo da Fase 1 e 2		
Municípios	Quantidade de empresas participantes	Total pessoal ocupado / por município
Ararinha	1	40
Cedral	1	40
Gastão Vidigal	1	27
Ibirá	3	167
Jaci	10	722
Mirassol	12	675
Neves Paulista	1	40
Olímpia	1	35
São José do Rio Preto	5	163
Urupês	1	49
Potirendaba	1	33
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>1991</b>

No total de 37 empresas participantes das duas fases do Projeto APL, 32% delas se encontram no município de Mirassol, 27% em Jaci e 13% em São José do Rio Preto. Sobre



o pessoal ocupado, a distribuição ocorre da seguinte maneira: 36% no município de Jaci, 33,90% em Mirassol, 8,38% em Ibirá e 8,18% em São José do Rio Preto – representando 86,46% do total.

A produção destas empresas contempla os seguintes itens: apliques para cama, cadeira decorativa, cama, cômoda, conjunto de mesa de centro, telefone e aparador, conjunto de estofado, cozinha modulada/planejada, criado, escrivaninha, estante, gabinete para banheiro e cozinha, guarda-roupa, kit de cozinha e infantis, móvel clássico, pés de cama, rack, sala de jantar, sapateira, sofá-cama.

#### **Ações da 2. fase do Projeto APL:**

a) Reunião de Empresários: 16 eventos com 32 horas de reuniões e média de 15 participantes;

b) Convenção de Representantes Comerciais: 01 evento com 13 horas de duração e média de 70 participantes;

c) Workshop Comportamental: 01 evento com 06 horas de duração e média de 20 participantes;

d) Cursos e Oficinas Sebraetec: 04 cursos com 120 horas de duração total e média de 25 participantes/curso;

e) Cursos de SGE - Sistemas de Gestão Empresarial: 04 eventos com 80 horas de duração e média de 20 participantes/curso;

f) Missões Nacionais e Internacionais: 03 Missões Nacionais de 1 dia de visita com uma média de 40 participantes por viagem e 01 Missão Internacional de 7 dias com a participação de 14 empresas de 11 países;

g) Salão de Design: ocorreu na Movinter de 2006 em parceria com Senai/Cemad de Votuporanga na produção de 10 projetos);

h) Palestras: 03 eventos com 06 horas de duração e média de 10 participantes/palestra e



i) Consultorias: Desenvolvimento de Produtos, Recursos Humanos, Custos Industriais, Planejamento Estratégico, Vendas e Marketing, Financeira, Gestão de Produção e Comportamental.

Um total de aproximadamente 6.000 horas de consultorias, sendo uma média de 230 horas de consultoria por empresa.

Estas ações proporcionaram os seguintes resultados quantitativos nas áreas abaixo discriminadas:

1. Área da Produção: aumento médio de aproximadamente 15% de produtividade, onde em alguns casos chegou a 40%; redução de até 10% na mão-de-obra em média das empresas, mantendo-se

ou aumentando a produtividade e vários cursos de treinamento dos colaboradores, tornando a mão-de-obra mais especializada.

2. Área de Custos: redução de até 20% no custo de algumas matérias-primas, fornecida por um único fornecedor para o grupo, através de adequações conjuntas e divisão de espaços em feiras e publicações em revistas do setor, reduzindo as despesas para todos os participantes.

3. Área de Vendas: aumento das vendas através de ações de treinamentos de vendedores e gerentes de vendas e aumento de vendas através da busca de clientes inativos e novos clientes.

É importante destacar na segunda fase do Projeto APL de Móveis de Mirassol o GEMM – Grupo Exportador de Móveis da Região de Mirassol, grupo associado ao SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, formado em 2005 por 13 indústrias moveleiras, são elas: Americanflex, Fabrimóveis, Gelius, Móveis Bechara, IMCAL, Móveis Jaci, Móveis Sirbel, Casa D, Móveis Germai, Móveis Sipiulli, Móveis Robel, RV Móveis e Seale Móveis) de quatro cidades (Mirassol, Jaci, São José do Rio Preto e Tanabi). A constituição do grupo GEMM pode ser considerada como uma iniciativa arrojada e inovadora em matéria de exportação moveleira do Estado de São Paulo.



Sua existência é fruto de uma política de diretrizes voltadas ao setor moveleiro de Mirassol e região e constantes planejamentos estratégicos do SIMM, principal entidade gestora. Integrante permanente do Projeto Brazilian Furniture, o GEMM tem em seu calendário a participação em várias feiras internacionais como a Index (Dubai), Guadalajara (México) e Filda (Angola), além de projetos compradores com suas respectivas rodadas de negócios e a inserção em seu grupo de programas de pesquisa de mercado e desenvolvimento de novos produtos.

O grupo GEMM participa do Projeto Brazilian Furniture desde o ano de 2005. Este Projeto foi criado em 1998 pela Abimóvel em parceria com a APEX – Agência de Promoção de Exportações, que assinaram convênio do Programa Brasileiro de Incremento à Exportação de Móveis (Promóvel). O Promóvel surgiu com a percepção por parte dos setores público e privado, da potencialidade de expansão das exportações do setor moveleiro brasileiro. Percebeu-se que seria necessária a realização de um amplo trabalho que envolvesse desde a estruturação e a capacitação das empresas até sua efetiva inserção no mercado internacional. O programa foi apresentado ao mercado internacional como “Brazilian Furniture”, marca hoje conhecida mundialmente e cada vez mais vem atraindo interesses de grandes importadores. O programa tem como seus principais objetivos: a) converter o modelo de exportação da indústria moveleira brasileira, para um modelo de maior valor agregado, baseado em design próprio; aumentar a competitividade da indústria moveleira nacional, através da melhoria dos índices de qualidade, produtividade e atendimento e capacitar as indústrias moveleiras brasileiras para exportar aos mercados selecionados.

**Fase 3:** A terceira fase do Projeto APL de Móveis de Mirassol e Região está sendo marcada pela elaboração de um convênio entre Sebrae – E.R. São José do Rio Preto e SIMM - Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, entidade esta que será responsável pela gestão do projeto.

As primeiras atividades desta nova fase foram a Oficina de Cooperação e Oficina de Planejamento Participativo (Março de 2007) e Diagnóstico Empresarial do Grupo Piloto do APL de Móveis de Mirassol e Região. A adesão para esta terceira fase foi feita por **20**



empresas e as ações que já ocorreram no APL de Móveis de Mirassol e Região, além das citadas acima são:

1 – Palestras Gerenciais – SEBRAE (2 hs cada): Temas - Sucessão Empresarial, Representantes Comerciais, Terceirizações e Tributação Fiscal.

2 - Missões Nacionais e Internacionais: 03 Missões Nacionais – Movelpar em Arapongas-PR (março/2007) com participação de 5 expositores / stand e número total de 40 pessoas participantes, FIMMA em Bento Gonçalves-RS (março/2007) com participação de 20 empresários e Fenavem em São Paulo (agosto/2007) com participação de 8 expositores e número total de 50 pessoas participantes (incluindo empresários do APL de Móveis de Mirassol e APL de Móveis de Votuporanga).

A seguir estão listadas as ações propostas pelo SEBRAE-SP (E.R. São José Rio Preto) a serem realizadas entre o ano de 2007 e 2009:

1 – Oficinas SEBRAETEC: Temas - Curso de PPCP e Gestão de Estoque (20 hs), Curso de Set-Up de Máquina (20 hs), Curso de Crono-Análise (20 hs), Curso de Inspeção de Materiais (20 hs) e Curso de Custos Industriais (40 hs).

2 – Rodada Internacional: Movinter (ano de 2008)

3 – Salão de Design: Movinter (ano de 2008)

4 – Programa de Alavancagem Tecnológica (ANPEI): 04 projetos de 2007 a 2009

5 – Projeto de DESIGN ESTRATEGICO: 01 projeto para Votuporanga (CSPD)

6– Palestras Técnicas: Temas - Tendências do mercado mobiliário (4 hs), O que é valor agregado (3 hs) e Novos Materiais (3 hs).

7 – Feiras e Missões:

Proposta para o ano de 2008:

Movelpar ou FIQ – Arapongas

Movelsul ou FIMMA – Bento Gonçalves

FEMUB – Ubá



Internacional (Espanha, Itália ou Alemanha)

Proposta para o ano de 2009

FIMMA ou Movelsul – Bento Gonçalves

Movelpar ou FIQ – Arapongas

#### **1.4 - Setores relacionados à atividade principal do APL (elos do APL)**

A cadeia produtiva de móveis mais representativa no Brasil privilegia os móveis de madeira, que representam cerca de 80% das matérias primas utilizadas nesta indústria. Os principais elos à montante da cadeia são as florestas nativas e plantadas, que fornecem matéria-prima para as serrarias e indústria de painéis. Os fornecedores para a indústria de móveis são os produtores de madeira maciça e de painéis. A madeira maciça pode ser serrada ou torneada, verde ou seca, ao ar ou em estufa. Os painéis são chapas de madeira compensada, madeira aglomerada, chapas de fibras duras e MDF (*médium density fiberboard*).

Outras indústrias se constituem também fornecedoras de primeira geração: a química/petroquímica, a metalúrgica, a de vidros, a têxtil e a de couros. A indústria química fornece resinas, adesivos, tintas e vernizes, plásticos, nas mais diversas formas (para injeção, filmes, laminados,

espumas e componentes (puxadores, molduras e fitas). A indústria metalúrgica fornece aço plano e tubular, além de puxadores, dobradiças e corrediças. As indústrias têxteis e de couros fornecem materiais para o recobrimento de móveis. Os elos à montante mais importantes em termos de aporte de tecnologia e de fornecimento de insumos e componentes à indústria moveleira estão destacados no **Diagrama 1**: constituem-se na floresta, seja nativa ou plantada, e a própria indústria madeireira, que processa a matéria-prima e a transforma nos produtos intermediários, madeira maciça e painéis.

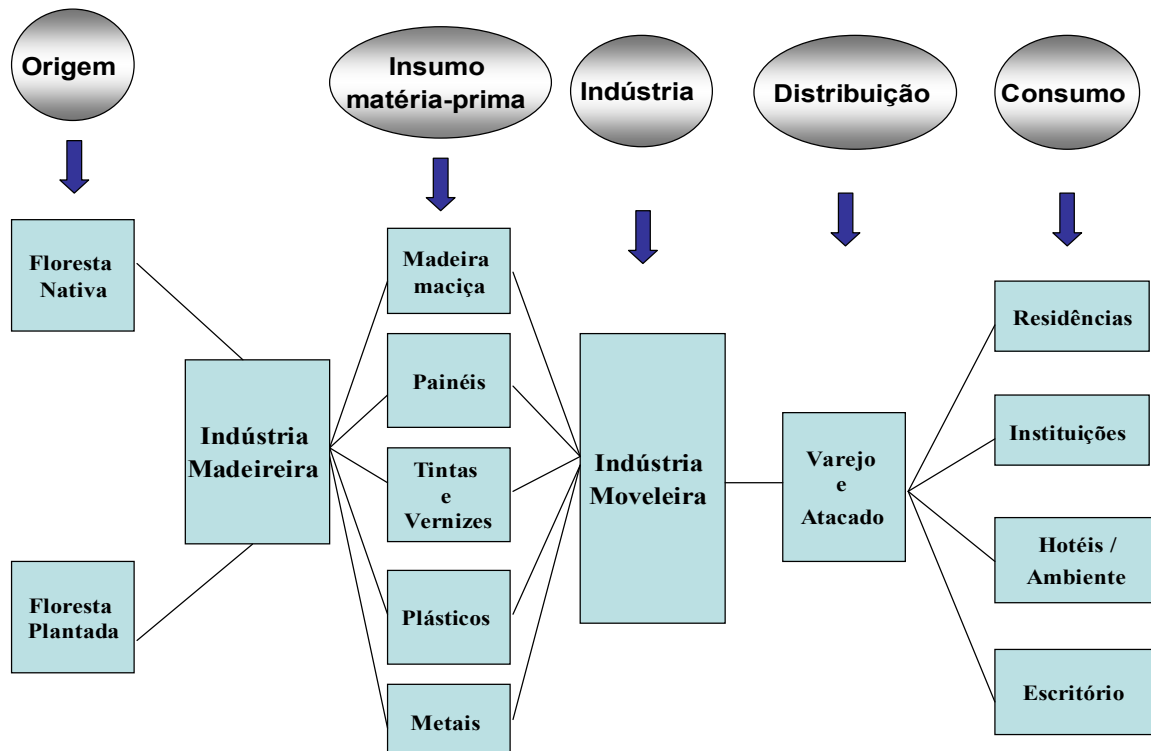
Segundo a Abimóvel – Associação Brasileira da Indústria do Mobiliário, o levantamento efetuado na Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho, em 2003, existem no Brasil cerca de 16.112 empresas moveleiras, que geram



mais de 189.370 empregos (Abimóvel, 2005). Admite-se porém que este número possa estar entre 50.000 e 70.000, pois existem no setor inúmeras micro e pequenas empresas, atuando de maneira informal, sem qualquer registro, inclusive empresas uniprofissionais. No Sudeste estão localizadas 42,6% das empresas, e a seguir, vem a região Sul, com 40,5% dos estabelecimentos.

A produção do setor é bastante significativa, tendo alcançado o valor de US\$ 4271 milhões em 2004, dos quais US\$ 941 milhões referem-se às exportações, representando 22% do total. A produção concentra-se em móveis residenciais (60%), 25% em móveis de escritório e o restante divide-se entre móveis institucionais, escolares, médico-hospitalares, para restaurantes, hotéis e similares (Abimóvel, 2005).

### **Diagrama 1: Cadeia Produtiva da Indústria de Madeira e Móveis**



Adaptado do Estudo de Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Cadeia de Madeira e Móveis – UNICAMP/IE/NEIT, MDIC e Finep. Dez, 2002.

A cadeia produtiva<sup>14</sup> na qual se inserem o setor de móveis e o segmento de mercado das empresas do pólo de Mirassol abriga os fornecedores de madeira (majoritariamente de painéis de MDF e de aglomerado), as empresas fornecedoras de máquinas e equipamentos e as fornecedoras de tintas, vernizes e outros produtos químicos. A jusante, encontram-se desde pequenas lojas comerciais até grandes magazines, como Casas Bahia, Lojas Cem e Magazine Luiza.

A análise da cadeia produtiva sugere que a margem de lucro do setor, em geral, é reduzida, em função da oligopolização dos setores das empresas fornecedoras (de chapas, principalmente) e das empresas clientes, distribuidoras dos móveis. Como o setor da

<sup>14</sup> Cadeia produtiva é o conjunto de atividades econômicas que se articulam progressivamente desde o início da elaboração de um produto. Isso inclui desde as matérias primas, máquinas e equipamentos, produtos intermediários até o produto final, a distribuição e a comercialização. São esses elos que formam, de maneira geral, uma cadeia produtiva.



indústria de transformação de móveis caracteriza-se pela presença de numerosas pequenas e médias empresas, a assimetria econômica que se estabelece nas relações comerciais dessa cadeia é sempre desfavorável às empresas industriais moveleiras.

No APL de Móveis de Mirassol e Região encontram-se praticamente todos os elos da cadeia produtiva de móveis de madeira, com exceção das empresas de painéis de madeira e as empresas fabricantes de tintas e vernizes (embora essas últimas possuam escritórios comerciais na localidade). Estão presentes, portanto, as empresas industriais moveleiras, algumas empresas fabricantes de máquinas e equipamentos para a produção dos móveis, várias unidades fabris responsáveis pela fabricação de partes e componentes dos móveis (por exemplo, “pés”, calceiros, “palitos” para camas, gavetas, etc.) e também muitas empresas que se prestam à terceirização de fases do processo produtivo, sobretudo as atividades de corte, furo e colagem dos painéis de madeira e outras atividades que, segundo relato dos empresários, quebram o ritmo da produção por serem atividades mais demoradas.

Um número restrito de empresas (sobretudo as de maior escala produtiva) terceiriza partes do processo de produção dos móveis. No geral, as empresas fabricantes de móveis ainda possuem um alto grau de verticalização da produção.

### **1.5 - Processo de interação e cooperação no APL**

O APL de Móveis de Mirassol e Região é composto principalmente por micro, pequenas e médias empresas. Percebeu-se que nos últimos anos o número de microempresas vem crescendo de forma muito acentuada, absorvendo pequenos processos das médias empresas. Esta nova modalidade de empresas, intitulada de terceirizações, geralmente são criadas para diminuir os custos e agilizar os processos produtivos de várias médias empresas que produzem produtos parecidos.

Existem também interações verticais como subcontratadas e subcontratantes, fornecedores e clientes e interações horizontais com empresas congêneres e/ ou que possuem a mesma base de insumos ou ainda interações multilaterais com universidades, centros de pesquisa, órgãos governamentais e associações empresariais que unem o APL de Móveis de Mirassol e Região.



Por trás destas interações está a idéia de que desenvolver o APL traz impactos importantes para o desenvolvimento da região. Definindo metas e envidando esforços para alcançá-las as instituições mostram que o empreendedorismo é uma característica não só dos empresários mas também das instituições.

No ano de 2002 se formou o grupo pilo do Projeto APL, mesmo com poucos encontros, os empresários já se aglutinaram a favor do desenvolvimento de algumas ações conjuntas como as viagens

para São Paulo para encontros com autoridades públicas e de instituição patronal e o compartilhamento de despesas para exposição de suas coleções em algumas exposições em outros Estados brasileiros. É importante ressaltar que a formação do grupo GEMM em 2005 deixa explícito o grau de interação e cooperação entre as empresas do Projeto APL.

A interação e cooperação no APL de Móveis de Mirassol e Região resultou nas seguintes parcerias e resultados:

1 - SIMM e Prefeitura Municipal de Mirassol, mais precisamente o CEMCA (Centro Municipal de Capacitação de Adolescentes), receberam do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Exterior - Secretaria de Tecnologia Industrial o TELECENTRO de Inclusão Digital, que tem como objetivo principal a capacitação digital da cidade e do Pólo Moveleiro.

2 - Realização da Movinter (Feira de Móveis do Interior) e da Techmóvel (Feira da Tecnologia e Fornecedores da Indústria Moveleira do Estado de São Paulo). Essas feiras, de fato, possuem o poder de aglutinar as diversas empresas e de dar visibilidade nacional ao arranjo produtivo local de móveis de Mirassol.

Parece haver uma confiança e um entusiasmo significativos sobre a gestão atual dessas duas instituições, fornecendo legitimidade aos projetos de desenvolvimento que contam com o seu apoio. Portanto, poder-se-ia considerar o Sindicato das Indústrias Moveleiras de Mirassol como a principal entidade que age, atualmente, como coordenadora dos diversos interesses dispersos no setor.

Essas duas entidades (a ASSIMI e o SIMM) e os seus representados (as empresas) vêm avançando na compreensão de que o município de Mirassol e as cidades



circunvizinhas são partes de um arranjo produtivo local especializado na produção moveleira, entendendo-o como uma concentração de empresas que atuam no mesmo setor ou em setores correlatos (fornecedores de matéria-prima, máquinas, componentes e serviços) e de entidades públicas ou privadas de apoios técnico e gerencial que realizam ações conjuntamente a fim de aumentar a competitividade do conjunto de empresas e de melhorar os indicadores sócio-econômico-ambientais da localidade.

Essa compreensão dessa noção de “arranjo produtivo local” é fundamental para que as ações da Associação ou das entidades de apoio (incluindo a prefeitura, Senai, Sebrae, FIESP, etc.) não se restrinjam às empresas fabricantes de móveis e que incluam sempre outros agentes também participantes do arranjo, igualmente importantes para a melhoria do desempenho do conjunto das empresas de móveis de Mirassol e Região.

Pode-se dizer que parcela grande dos empresários deste APL está atenta aos movimentos realizados pelo Governo Federal e por entidades de classe e dirigidos ao setor, tal como o Fórum de Competitividade, o Programa Brasileiro de Design, o Promovel, Brazilian Furniture, etc.

A renovação do parque de máquinas ocorrida no APL, foi decorrente da utilização de linhas de crédito disponibilizadas pelo sistema bancário, em especial pelo BNDES.

O SIMM - Sindicato da Indústria Moveleira de Mobiliário de Mirassol, mantém representante no Fórum de Competitividade, visando colocar suas preocupações e ter melhor visão do cenário nacional.

## **1.6 - Instâncias decisórias em prol do APL (Governança)**

### **1.6.1 - A Governança**

Governança pode ser definida como existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades; ou coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou negociar os processos decisórios locais; ou promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos. No APL de Móveis de Mirassol, podemos citar como principais instâncias decisórias as seguintes entidades/instituições: ASSIMI/SIMM (Associação Industrial de Mirassol / Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol),



Senai / Cemad (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário) de Votuporanga, Sebrae de São José Rio Preto e Mirassol e Prefeitura Municipal de Mirassol. A ASSIMI e SIMM são os principais articuladores com as empresas integrantes do arranjo produtivo local, governos e outras entidades; enquanto que Senai e Sebrae são considerados parceiros de apoio técnico e a FIESP como entidade articuladora institucional.

Segundo Cross, Parker e Borgatti (2000) encontraram quatro dimensões que contribuem para que os relacionamentos nas redes sejam efetivos e possibilitem o uso e a criação do conhecimento, voltado para a cooperação e a confiança:

- 1) conhecimento que as pessoas detêm;
- 2) obtenção de permissão para o acesso ao conhecimento que outra pessoa detém;
- 3) criar conhecimento por meio do engajamento cognitivo e

4) aprender com relacionamentos de confiança. Os autores sugerem intervenções organizacionais que podem melhorar o compartilhamento de informações e de conhecimento.

Diante do exposto, cabe ressaltar que o nível de cooperação e confiança do grupo integrante do APL é satisfatório, contudo, com relação à atuação do agente MDIC/FIESP esta relação de confiança ainda está se formando e necessita de um tempo de maturação para que ocorra um processo contínuo de afinidade e inclusão nas atividades do Pólo.

No tocante, especificamente, às relações entre os integrantes (empresários) do Pólo e algumas entidades como Sebrae, Senai, Prefeitura Municipal, Câmara Municipal e Associação Industrial e Sindicato da Indústria existe uma razoável pré-disposição à cooperação e uma relação de confiança entre tais entidades.

As categorias e agentes de governança<sup>15</sup> podem ser representados de acordo com o quadro abaixo:

<b>Categorias de Governança</b>	<b>Agentes</b>
Governança Privada	Empresas e Associações de classe
Governança Pública	Agências locais e regionais do governo, Prefeituras Locais
Governança Pública/Privada	Centros de treinamento, Centros tecnológicos, Agências de Desenvolvimento

<sup>15</sup> O termo governança é utilizado nos estudos referentes aos processos de coordenação dos agentes de um determinado sistema produtivo, em suas várias esferas de relacionamento, ou seja, entre os setores públicos e privados, em níveis local, regional ou global. Humphrey & Schmitz (2000)



Fonte: adaptado de Humphrey & Schmitz (2000)

A governança do APL de Móveis de Mirassol e Região é representada pelos seguintes atores locais e regionais:

### **Âmbito Local**

**I – ASSIMI - Associação Industrial e SIMM - Sindicato das Indústrias do Mobiliário de Mirassol:** O Sindicato foi fundado em 1993 com objetivo de representar o setor moveleiro da região de Mirassol. A entidade surgiu com objetivo de trabalhar na defesa dos interesses da classe patronal quanto aos acordos coletivos e salários, implantar e desenvolver projetos nas áreas administrativas e na produção das indústrias moveleiras, fomentar a exportação, enfim, buscar soluções para os problemas comuns que atingiam os fabricantes de móveis da região a fim de contribuir para o desenvolvimento das empresas.

**II – SEBRAE:** instituição de apoio ao aprimoramento em gestão das micro, pequenas e médias empresas. O pólo moveleiro de Mirassol conta o apoio do Escritório Regional de São José do Rio Preto e de um posto de atendimento instalado no próprio município. O Sebrae já atua desde 2003 no pólo moveleiro de Mirassol gerenciando o Projeto APL juntamente com parceiros como FIESP e Bradesco. Atualmente o Sebrae trabalha com oito modalidades de serviços, a saber: (1) diagnóstico tecnológico, (2) Oficina Sebraetec – consultoria coletiva, (3) suporte tecnológico (consultoria tecnológica pontual), (4) apoio tecnológico à exportação, (5) atendimento tecnológico “in loco” – veículo utilitário, (6) aperfeiçoamento tecnológico, (7) inovação tecnológica, (8) clínicas tecnológicas – sensibilização e introdução de tecnologias nas empresas.

**III - Prefeitura Municipal de Mirassol:** Quanto ao apoio do poder público local, embora haja um interesse, sua atuação é muito tímida. Segundo o Plano Diretor do Município, os objetivos e diretrizes gerais da Política de Desenvolvimento Municipal são: assegurar o pleno desenvolvimento das funções econômicas e sociais, no meio urbano e no meio rural, buscando o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida de seus habitantes; preservação, proteção e recuperação do meio ambiente; a participação do município no contexto regional e nacional; assegurar o acesso aos cidadãos à informação e participação



das decisões que o executivo municipal venha a tomar na produção e ordenamento dos espaços e serviços, diretamente ligados à qualidade ambiental e articulação dos diferentes agentes públicos e privados atuantes no processo de desenvolvimento econômico do município, visando mediar conflitos de interesses. É neste contexto do Plano Diretor que o Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Mirassol e Região se contempla.

Buscando contemplar os objetivos e diretrizes do Plano Diretor é que o poder local público representado pela Prefeitura Municipal se vê engajada no Projeto APL FIESP / MDIC. A Prefeitura Municipal de Mirassol está em processo de formação do seu Conselho Municipal de Desenvolvimento, cujo objetivo prioritário é dar apoio ao Sistema de Planejamento Urbano da Administração Municipal que será composto paritariamente por membros da sociedade e por representantes dos seguintes conselhos municipais: Ação Social, Desenvolvimento Econômico, Educação, Habitação, Meio Ambiente e Saúde. Também em fase de elaboração se encontra o Estatuto da Cidade, bem como a criação de um Comitê Gestor para tratar assuntos relacionados ao desenvolvimento local em parceria com Sebrae e outras entidades e instituições locais.

Os esforços de modernização e de melhorias na eficiência produtiva das empresas devem-se à grande iniciativa individual das empresas. A Prefeitura Municipal de Mirassol doou um terreno para a

construção e instalação de um centro de formação tecnológica para as empresas moveleiras. No entanto, ainda procura-se parceiros mantenedores para o centro. Esta possibilidade de criação de um centro tecnológico em Mirassol, ou de um centro de formação e capacitação de trabalhadores da região, semelhante ao SENAI – CEMAD de Votuporanga vem aprimorar a capacitação dos colaboradores do Pólo, aumentando ainda mais as oportunidades de escolha para a população.

**V – UNIFAIMI - União das Escolas do Grupo FAIMI de Educação:** Centro de Ensino Superior com cursos de graduação, pós-graduação, pesquisa e extensão localizado no município de Mirassol.



## Âmbito Regional

**I – SENAI – SP através do CEMAD (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga):** é o terceiro centro de especialização de mão-de-obra em design de mobiliário. Os outros dois centros existentes no país estão localizados em Bento Gonçalves (RS) e São Bento do Sul (SC). Foi instalado em 1996 no município de Votuporanga (a 70 quilômetros de Mirassol), definido como centro de referência em formação de mão-de-obra, especialmente de tecnólogos designers reflete bem uma política de expansão da produção e dos mercados de atuação da indústria moveleira local/regional, mas principalmente aponta para um conjunto de transformações na estrutura produtiva, com a adoção de novas tecnologias e a readequação dos processos produtivos, ainda que essa transformação se dê diferencialmente entre as empresas do arranjo produtivo local. Executa atividades de apoio técnico, de treinamento e formação de mão-de-obra e de laboratório (ensaios e testes) em madeira e derivados (painéis, por exemplo), é um centro muito bem equipado, com uma infra-estrutura adequada (a despeito de não ter espaço para futura ampliação das suas atividades).

**II – UNIFEV - Centro Universitário de Votuporanga:** universidade que em parceria com o CEMAD oferece curso de graduação (aprovado pelo MEC) de Tecnologia em Produção Moveleira. Existem apenas dois cursos dessa natureza no Brasil (em Votuporanga e em Bento Gonçalves) e esse diferencial competitivo para está sendo explorado pelas empresas de Mirassol, uma vez que uma das principais reclamações dos empresários era a falta de qualificação dos seus funcionários. Outros cursos oferecidos: Tecnologia em Gestão Ambiental, Arquitetura e Urbanismo, Geografia, Serviço social, entre outros.

**III – FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo:** atua junto aos APLs paulistas desde o ano de 2002, cujo projeto tem como principal objetivo garantir às micro, pequenas e médias empresas localizadas nesses pólos industriais condições para buscar novas estratégias de ganho de competitividade de mercado. Sua primeira fase foi iniciada em alguns dos principais pólos produtivos do Estado de São Paulo, onde as metas foram a busca do aumento de produtividade e a criação de um processo auto-sustentado de crescimento contínuo da competitividade das empresas e dos APLs, a partir de aspectos



como, participação no mercado; gestão empresarial; capital humano e empreendedorismo; crédito e finanças; inovação tecnológica; ações de cooperação, que, no médio prazo, visam ao aumento da visibilidade e reputação das empresas e de seus produtos nos mercados interno e externo; e o fortalecimento da governança local.

A primeira fase do projeto teve um programa que foi desenvolvido inicialmente em cinco APLs: Vargem Grande do Sul (cerâmica estrutural); São José do Rio Preto (jóias); Mirassol (móveis); Ibitinga (cama, mesa, banho e bordados); e Limeira (bijuterias) - com atendimento a 80 empresas e 2.740 empregados. Nesse processo, os parceiros tiveram papel fundamental, não apenas no aporte de recursos, como em diversas ações práticas.

A FIESP disponibilizou a metodologia e o pessoal técnico, além do acesso aos empresários e parceiros locais - sindicatos e associações de classe. O SEBRAE-SP, por meio de suas unidades locais, auxiliou na viabilização do projeto; proveu treinamentos específicos e sob medida para atender às necessidades dos empresários de cada APL. O Bradesco aportou recursos financeiros e procurou atender às empresas em suas demandas de crédito.

Além dos parceiros, o projeto contou com a contratação de prestadores de serviço de renome e de consultorias, destacando-se o SENAI-SP, treinamento e consultoria em qualidade, processos e tecnologia; a Unicamp (Universidade de Campinas) - diagnóstico e propostas para cadeia produtiva local; e o IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas) - diagnóstico e propostas de inovação tecnológica.

A segunda fase do Projeto APL foi criada com objetivo de aprofundar os resultados e ampliar o número de empresas atendidas, mesmo que na primeira fase tenham ocorrido condições adversas da conjuntura econômica nacional, os resultados obtidos pelo Projeto APL foram muito positivos.

Durante a primeira fase, entre as diversas ações implementadas pelo programa, dentro a abrangência de aspectos contemplada, algumas merecem destaque pelas mudanças gerenciais, administrativas e tecnológicas que foram responsáveis diretas, em muitos casos, pelos ganhos de produtividade.



A partir do ano de 2007, a FIESP inicia outra fase do projeto APL via convênio estabelecido com o MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, atendendo 10 APLs<sup>16</sup> no Estado de São Paulo, onde seu principal papel é a articulação institucional, bem como a captação de demandas de políticas públicas locais. Esta articulação se dá via entidade patronal local, ou seja, o SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol, que por sua vez, promove a relação de interlocução entre os diversos atores locais e regionais como o poder público, instituições de fomento, instituições de pesquisa e ensino, empresas privadas, Sistema S e sociedade civil organizada.

Outros departamentos e áreas da FIESP também podem atender o APL de Móveis de Mirassol e Região, além do DECOMTEC – Departamento de Competitividade e Tecnologia, são eles: Departamento de Relações Internacionais e Comércio Exterior, Departamento de Meio Ambiente, Departamento de Micro, Pequena e Média Indústria, Departamento Jurídico, Departamento Sindical.

**IV - Associação Lar São Francisco de Assis da Providência de Deus de Jaci – SP (Sociedade civil organizada):** Atua no APL de Móveis de Mirassol na questão dos resíduos sólidos gerados pela indústria moveleira. Cerca de 30 empresas doam seus resíduos para a Usina Cerradinho, localizada em Catanduva-SP, que por sua vez, adequa a queima destes resíduos e produz energia limpa, revertendo em recursos financeiros para Associação Lar São Francisco de Assis da Providência de Deus. Mensalmente são doados pelas empresas, aproximadamente 1.000 toneladas de resíduos. Segue abaixo uma relação dos trabalhos realizados pela entidade: 25 obras assistenciais (1140 leitos na região); 4 hospitais gerais (localizados em Aparecida, Jaci e Mirassol – todos no Estado de São Paulo; Restaurante Bom Prato em São José do Rio Preto, parceria com Secretaria da Agricultura; Pós-creche que atende até 500 leitos para crianças com mais de 7 anos de idade que estão localizadas em Jaci e Pirajuí-SP e Sacramento, no Estado de Minas Gerais; Restaurante em Lins-SP, que abrange um albergue com 30 leitos com cursos de artesanato e alfabetização.

---

<sup>16</sup> Os 10 APLs contemplados no convênio entre Fiesp e MDIC são: Blocos Cerâmicos de Vargem Grande do Sul; Telhas Cerâmicas de Tambaú; Cerâmica de Tatuí; Cerâmica Vermelha de Itu; Confecções de Cama, Mesa e Banho de Ibitinga; Móveis de Mirassol; Aeroespacial de São José dos Campos; Calçados de Jaú, Polímeros do Grande ABC e Móveis de Votuporanga.



Demais atores considerados potenciais parceiros no que diz respeito ao apoio aos arranjos produtivos locais estão relacionados a seguir. Atores inseridos na esfera pública, na esfera das instituições de pesquisa e ensino, de entidades de classe, entre outros (nos âmbitos estadual e federal).

### **Âmbito estadual**

**I – Secretaria de Desenvolvimento do Governo do Estado de São Paulo:** O apoio aos APLs representa dentro da SD uma de suas três frentes de atuação. Esta atuação decorre da Agenda de Competitividade para a Economia Paulista (2008-2011), que consiste em um conjunto de propostas para a implementação de instrumentos de política industrial para o Estado. A partir da análise dos cenários econômicos nacional e internacional e de um diagnóstico da indústria paulista, esta agenda propõe medidas de política para cada uma das áreas de atuação da SD – Comércio Exterior e Relações Internacionais, Inovação e Competitividade, Desenvolvimento Local, Qualidade e Produtividade, Projetos Especiais e Entidades Vinculadas – visando o desenvolvimento econômico e tecnológico do Estado. A estratégia para o desenvolvimento local é definida como uma das cinco principais estratégias da SD, e tem como objetivo de incentivar o desenvolvimento da indústria paulista a partir de suas vocações regionais, buscando a redução das diferenças entre as regiões e novas oportunidades para o Estado. As ações para o desenvolvimento local atingem tanto os setores tradicionais e maduros, principalmente pelas ações de fortalecimento dos arranjos produtivos locais (APLs), a criação dos Certificados de Origem e das Agências de Desenvolvimento Regional, como os setores de “futuro”, pelos programas dos Parques Tecnológicos e Cidades Digitais. Outros instrumentos e ações a serem utilizados pelo Estado para o desenvolvimento dos APLs paulistas. São eles: (a) FAPESP: possibilidade de projetos de cooperação universidade-empresa para solucionar demandas de empresas; b) UNIVERSIDADES ESTADUAIS (USP, UNESP, UNICAMP): possibilidades de parceria para novos projetos de cooperação universidade-empresa, por meio das agências de inovação destas universidades, e incentivo à aquisição de novas tecnologias pelo lado das empresas e c) PAULA SOUZA: implantação de novas ETECs e FATECs nas regiões dos APLs.



**II - Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT:** A atuação deste instituto no APL de Móveis de Mirassol acontece através de estudos a respeito da dinâmica econômica e tecnológica, especialmente via Centro de Informação Tecnológica. As diversas áreas técnicas do IPT desenvolvem estudos que podem resolver problemas tanto de curto prazo como de longo prazo, bem como pesquisas ligadas às alternativas tecnológicas, tanto no processo quanto no produto, para alcançar novos mercados. Outras atividades são atribuições do IPT, destacando-se a possibilidade de abertura de novos laboratórios; PROGEX - possibilidade de “progex coletivo” (capacitação coletiva para exportação) para empresas dos APLs, gestão do conhecimento: criação de *site* para a divulgação das exigências técnicas para exportação, possibilidade de ação conjunta com o “Observatório”: rotas tecnológicas e levantamento de possíveis novas barreiras para os setores; PRUMO – Projeto Unidades Móveis, possibilidade de aumento das metas de número de atendimentos e maior divulgação do projeto e CENTRO SÃO PAULO DESIGN: possibilidade de realização de estudos de tendências de *design* para os setores, considerando as mudanças tecnológicas.

### **Âmbito Nacional**

**I - Abimóvel:** Associação Brasileira das Indústrias do Mobiliário que congrega fabricantes de móveis e fornecedores de insumos para a cadeia moveleira de todo o país. Quanto à sua atuação, destaca-se o desenvolvimento de alguns projetos em Mirassol voltados principalmente a Capacitação e Gestão para Exportação.

**II – ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial:** atuação com as indústrias brasileiras através de seis eixos de atuação, a saber: Inserção Externa, Mobilização e capacitação para Inovação e Desenvolvimento Industrial, Opções Estratégicas e Portadoras de Futuro – PPF, Inteligência Competitiva – PIC, Programa Estratégico Setorial – PES, Articulação Público-Privada. A ABDI tem como plano estratégico aumentar a capacidade inovadoras das empresas brasileiras, fortalecer e expandir a base industrial do País. Um de seus desafios está centralizado no fortalecimento dos APLs e na estrutura produtiva regional. Outros desafios da ABDI relacionados à sua estratégia de desenvolvimento da base industrial brasileiro são:



fortalecimento das cadeias produtivas; inserção internacional ativa; apoio ao desenvolvimento e aos processos de inovação nas opções estratégicas e nas atividades portadoras de futuro; desenvolvimento de cultura e ambiente inovador; desenvolvimento de instrumentos de políticas de pesquisa, desenvolvimento e inovação e formação para inovação. (ABDI, 2007).

A prospecção de outros parceiros para o APL de Móveis de Mirassol e Região continua com objetivo de reconhecer o Projeto APL FIESP / MDIC como um excelente instrumento de desenvolvimento local. Estes parceiros pertencem às diversas categorias de atores (nível local, estadual e federal) que chegam à esfera do poder público; instituições de ensino; sociedade civil organizada, como por exemplo, uma organização não governamental. Nos níveis local e estadual, já foram realizados contatos com a Escola Técnica Estadual – E.T.E (Colégio Técnico Agrícola de Mirassol), UNIFAIMI (Universidade Privada de Mirassol), UNORP (Centro Universitário do Norte Paulista – S.J.Rio Preto) e CETESB (Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental).

### **1.6.2 - Propósito do APL de Móveis de Mirassol e Região**

O propósito do APL de Móveis de Mirassol e Região foi estabelecido na Oficina de Planejamento Participativo ocorrida em março de 2007 com participação de empresários e entidades parceiros do Projeto. Resumidamente, o propósito é

<p>“promover a integração nas empresas moveleiras do Noroeste Paulista através do associativismo gerando capacitação, qualificação e inclusão social, objetivando desenvolvimento econômico”</p>
--

### **1.6.3 - Objetivos e Responsabilidades da Governança**

Os objetivos e responsabilidades da Governança estão intimamente ligados à questão da responsabilidade social, absorvendo as dimensões econômica, ambiental e social. De forma resumida, apresenta-se:

- Dimensão econômica: se traduz pela procura no novo contexto da eficiência econômica. Exemplificado por gastos e benefícios, produtividade no trabalho, criação de emprego, investimento em educação e outras forma de capital humano.



- Dimensão ambiental: está relacionada com os seus impactos sobre os sistemas naturais vivos e não vivos, incluindo ecossistemas, solos, ar e água. A empresa socialmente responsável na questão ambiental procura minimizar os impactos negativos e ampliar os positivos. É essencial também a preocupação com as “tragédias lentas”, que não parecem ter um forte impacto a curto prazo, mas que podem ter consequências dramáticas a longo prazo. No âmbito da indústria moveleira, uma preocupação pertinente está relacionada aos resíduos gerados pela indústria moveleira, estabelecendo uma preocupação central com o meio ambiente e as condições de vida da população.

- Dimensão social: vai da equidade até a valorização da identidade dos seres humanos na sua diversidade. No nível local, a comunidade (a ser definida) representa o alvo das ações de responsabilidade social. Prioriza grupos minoritários; trabalho feito em favor dos menores; saúde e segurança ocupacional; estabilidade do emprego; direitos laborais; direitos humanos; salários e condições de trabalho nas relações internas. A dimensão social, para as empresas, diz respeito ao seu impacto no sistema social onde operam. A performance social é abordada por meio da análise do impacto da organização sobre as suas partes interessadas – a nível local, nacional e global.

Os objetivos e responsabilidades da governança do APL de Móveis de Mirassol e Região se relacionam com:

- Aumento da produtividade dos processos de negócio das MPE's;
- Redução dos custos industriais das MPE's;
- Promoção da cooperação empresarial e a eficiência coletiva das MPE's do APL de Móveis de Mirassol e Região;
- Capacitação e qualificação dos recursos humanos locais nas áreas de gestão empresarial, produção, comercial, finanças, design e marketing;
- Aumento do desempenho econômico e industrial das MPE's do APL de Móveis de Mirassol e Região;
- Consolidação dos produtos do APL de Móveis de Mirassol e Região no mercado



nacional;

- Desenvolvimento e disseminação de inovações tecnológicas no setor de móveis, por meio de consultorias e parcerias com universidades;
- Desenvolvimento e implantação de um selo de qualidade nos produtos comercializados pelas empresas que participam do projeto;
- Promoção do processo de governança local das MPE's do APL de Móveis de Mirassol e Região e
- Fortalecimento do vínculo das entidades participantes, bem como fomento de novas parcerias com outras entidades, universidades, centros de pesquisa e governo.

## **CAPÍTULO 2 - PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR**

O processo de elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Mirassol e Região se deu na primeira quinzena de janeiro de 2007, quando o Agente de Desenvolvimento se apresentou à entidade ASSIMI/SIMM (Associação Industrial de Mirassol e Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol), responsável pelo Grupo Piloto do APL. A partir desta data, o contato com o APL foi se efetivando na forma de acesso às pesquisas, estudos e diagnósticos realizados no APL por entidades, instituições de pesquisas, universidades e outros interessados desde o ano de 2002. A maioria das informações contidas no PDP do APL de Móveis de Mirassol e Região foram extraídas das seguintes fontes<sup>17</sup>: Sistema de Informação, Relatório Setorial, Plano de Ação Imediata (PAI) – ANEXO I, Plano de Ação Estratégica (PAE), Proposta de ação no longo prazo no APL moveleiro de Mirassol, Diagnóstico Empresarial, Oficina de Cooperação, Oficina de Planejamento Participativo, entre outros.

---

<sup>17</sup> Pesquisas, estudos e diagnósticos serão detalhados a partir da página 52 deste PDP.



A inserção junto aos outros parceiros foi realizada a partir das reuniões entre os empresários e as entidades e instituições envolvidas com o APL, destacando as entidades: Senai – Cemad (Votuporanga) e Sebrae (São José Rio Preto e Votuporanga).

A apresentação aos empresários ocorreu entre os dias 30 e 31 de janeiro de 2007, Mirassol e Votuporanga, respectivamente, quando foi realizada apresentação da terceira fase do Projeto APL (em Mirassol) e primeira fase (em Votuporanga) com objetivo de contemplar a questão do desenvolvimento territorial unindo as duas regiões, denominando o projeto de Projeto APL Noroeste Paulista. As empresas integrantes do Grupo Piloto do APL de Móveis de Mirassol e Região perceberam o teor positivo da participação do Agente de Desenvolvimento, dando importância principalmente ao fato de que o Agente possa ser efetivamente um elo entre o APL e a esfera governamental, seja ela no âmbito federal, estadual e/ou municipal. Certamente este foi um fator que facilitou na elaboração do PDP.

As articulações institucionais realizadas pelo Agente permitiram um bom grau de confiança com a governança do APL, visto que em todas as reuniões realizadas sobre o APL de Móveis de Mirassol e Região o Agente participava realizando depoimentos relacionados ao desenvolvimento do APL, mostrando incessantemente a função do Plano de Desenvolvimento Preliminar, bem como a importância do APL no que diz respeito ao desenvolvimento local e regional.

A sistemática de sensibilização e mobilização em campo com o Grupo Piloto do APL de Móveis de Mirassol e Região e demais atores visou um embasamento de cooperação, objetivando maior subsídio e segurança na tomada de decisões, além de agregar vantagens decorrentes da especialização, do desenvolvimento da capacidade criativa e da identificação e aproveitamento da energia gerada pela governança que compõem o APL. O processo de mobilização e sensibilização, ou seja, toda a oportunidade em que a governança estava envolvida, como os empresários, o Agente se posicionava reforçando a justificativa da proposição do Projeto APL MDIC/FIESP - “este projeto se insere no contexto das políticas públicas de fortalecimento das micro, pequenas e médias empresas organizadas em arranjos produtivos locais e tem como propósitos: o fortalecimento dos APL, pelo envolvimento crescente das empresas e demais atores locais na sua governança, promovendo assim a auto-sustentação do arranjo e sua contribuição em



termos de emprego e renda para o desenvolvimento local e regional; o incentivo e respaldo de ações de cooperação entre as empresas, gerando sinergia entre elas, ganhos de escala e poder de barganha, com fornecedores e clientes; a promoção da capacidade gerencial, do crescimento do capital e do empreendedorismo no âmbito do APL; o apoio às ações de organização da produção e de inovação tecnológica implementadas pelas empresas a partir de diagnóstico de seus processos produtivos e gerenciais e o aumento da participação das micro, pequenas e médias empresas dos APLs no mercado brasileiro, pelo conhecimento das oportunidades de negócios detectadas por pesquisas de mercado e pelo uso de técnicas de promoção comercial e marketing.

Outra estratégia utilizada no processo de elaboração do PDP foram reuniões individuais que aconteceram com os diversos parceiros do Projeto, são eles: SIMM, Senai, Sebrae e Prefeitura Municipal de Mirassol. As reuniões eram individuais porque não havia combinação de agendas para reuniões pertinentes ao APL, vale ressaltar que aconteceram diversas reuniões neste processo de elaboração do PDP, onde somente nas últimas reuniões, ocorridas no mês de outubro, que todos os parceiros compareceram para discussão do PDP para seus devidos apontamentos e sugestões. Este foi um dos grandes entraves da elaboração do PDP do APL de Móveis de Mirassol e Região, pois as idéias e os projetos eram comuns, mas não havia no entanto um grau de maturidade entre as entidades, instituições, bem como do poder público local a condição de discursarem na mesma linguagem. No entanto vale ressaltar que pela insistência do Agente para que haja mais cooperação e entendimento entre os atores do APL, há a intenção de que no ano de 2008 seja constituído o Grupo Gestor do APL.

A elaboração do PDP contou com diversos planos de trabalho, são eles: reuniões de trabalho; reuniões estratégicas sobre elaboração de projetos e formatação dos mesmos; visitas a Instituições Públicas e Privadas, com alto potencial de se estabelecer parcerias; reuniões estratégicas com agentes e atores principais do APL para a tomada de decisão sobre as ações e projetos estratégicos; visitas de rotina e avaliação das atividades no APL.

As principais dificuldades encontradas no que diz respeito à elaboração do PDP do APL de Móveis de Mirassol e Região estão resumidamente relacionadas a seguir:



- pequena participação dos empresários: apesar das visitas realizadas pelo Agente, é importante destacar a pequena participação dos responsáveis/proprietários das indústrias de móveis do APL de Móveis de Mirassol e Região dificultando o acesso às informações necessárias para composição do Plano de Desenvolvimento Preliminar; (vale ainda ressaltar que o grupo Piloto e Governança do APL não possui uma agenda de reuniões para discussão de assuntos pertinentes ao APL, geralmente as reuniões são pontuais, tratando de assuntos como questões rotineiras das indústrias (PLR, Programa Jovem Aprendiz, Recursos Humanos, legislação trabalhista, participação das empresas em feiras nacionais e internacionais, entre outros);

- o contato com o poder público local só se realizou no mês de junho de 2007, considerado assim, um pouco tardio, sabendo-se que a Prefeitura Municipal de Mirassol tem um grande interesse em apoiar o APL. O motivo desta entrada tardia no poder público local se dá pela questão política enfrentada nesta prefeitura local, pois desde o começo do ano, a prefeitura sofre uma sindicância, causando assim, um descontentamento entre os empresários da cidade, bem como das entidades e instituições ao seu redor, este problema não deixou que o Projeto APL MDIC/FIESP fosse inserido nas pautas de reuniões da prefeitura, tendo alegações dos representantes da prefeitura a impossibilidade de agenda para aproximação com projetos externos;

- falta de informação atualizada do APL: esta questão proporcionou aos gestores e entidades envolvidas diretamente com o APL a extrema urgência de avaliação minuciosa e qualitativa dos “atores” para que se identifique o quanto podem contribuir eficazmente para as ações de intervenção no APL e na consolidação dos trabalhos. É necessário fazer o levantamento de informações em entidades, institutos, fundações e outros para se estabelecer as melhores relações entre as oportunidades do APL e “atores”. Estes atores podem pertencer às diversas esferas, são elas: esfera empresarial, esfera do poder público, de instituições de ensino e pesquisa, de sindicatos patronais e de trabalhadores, associações de classe (patronais e empregados), de entidades filantrópicas (Rotary, Lions, Maçonaria, etc) e de organizações da sociedade civil e



- falta de conhecimento em elaboração de projetos de desenvolvimento de ações de curto, médio e longo prazo para atendimento das necessidades do APL, contemplando diagnósticos mais detalhados, bem como pesquisas de mercado. Há uma grande carência a respeito da elaboração e precificação das ações previstas no PDP, bem como executar o comprometimento das entidades envolvidas.

A seguir estão relacionados os estudos, diagnósticos e pesquisas realizados no APL de Móveis de Mirassol e Região:

### **I) Sistema de Informação**

Responsável: FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, SEBRAE-SP e Bradesco

Data: Fevereiro de 2003

Estudo/diagnóstico realizado cujo objetivo principal é incrementar a participação no mercado das empresas do pólo moveleiro de Mirassol. Também pesquisa temas pertinentes ao APL como inovação tecnológica, cultura empreendedora e capital humano. Por fim, foi elaborado ações de cooperação, visando no médio prazo o desenvolvimento o aumento da visibilidade e reputação dessas empresas de seus produtos nos mercados interno e externo.

### **II) Relatório Setorial**

Responsável: FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Data: Maio de 2003

Objetivo: Identificar ações de aumento de competitividade comuns ao APL, apresentar informações gerais quantitativas e qualitativas com vistas a entender a dinâmica do setor e do APL, mobilizar os agentes locais para discussão, aprofundamento, validação e implementação das ações/diretrizes sugeridas (Mercado, Gestão, Crédito, Inovação e Tecnologia, Capital Humano e Cadeia Produtiva).

Informações levantadas:

1. número de empresas (nível Brasil e regional) e número de pessoal ocupado;



2. distribuição das empresas no Estado de SP = número de empresas e P.O;
3. comparações de produtividade (nível internacional);
4. descrição VA/PO (nível Brasil): pontuando o município de Mirassol e os fatores condicionantes da Produtividade Industrial como:
  - 4.1. estrutura: porte da empresa de Mirassol, SP, Região Sul e Brasil;
  - 4.2. subcontratação: Mirassol, Votuporanga, SP, Ubá, Arapongas, S. Bento Sul, Bento Gonçalves (informações da Abimóvel);
  - 4.3. mercado internacional e mercado nacional: potencial de consumo do mercado de móveis (nível Brasil) e canais de comercialização (sob encomenda/lojas, grandes varejistas/representantes, pequenos varejistas, rede de franquias, representantes no exterior);
  - 4.4) Gestão: faz correlação entre produtividade e gestão, apontando empresas que se utilizam de técnicas de gestão de forma mais intensiva, que incluem controle estatístico de processo, engenharia simultânea, qualidade total, jus-in-time, etc.;
  - 4.5) Capital Humano: correlação escolaridade e produtividade. Mapeamento da escolaridade dos funcionários do setor de madeira/móveis (indústria geral e indústria de móveis/madeira: BR, SP e Mirassol);
  - 4.6) Treinamento (Tecnologia e Inovação): informação sobre percentual de empresas que realizam inovação tecnológica e, inovação incremental. Finanças e Crédito: BNDES, Bradesco e SPCred e
  - 4.7) Cadeia Produtiva: relações com fornecedores, distribuição e consumidor (ponto de venda).

### **III - Relatório Técnico / Parcial**

Responsável: IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas / Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas

Data: Agosto de 2003



Objetivo: Tem como objetivo principal a identificação e análise do estado da arte em tecnologia, design e TIB, a fim de elaborar um diagnóstico mais preciso e detalhado, bem como elaboração dos indicadores específicos para benchmark.

Informações levantadas: levantamentos bibliográficos e buscas em sites, entrevistas e visitas técnicas junto ao elo principal e demais elos das cadeias produtivas e entrevistas junto às indústrias correlatas e entidades de apoio.

Foram produzidos relatórios e suas principais informações são: cadeia produtiva de móveis no Brasil; arranjo produtivo local de Mirassol; características da estrutura do APL de Mirassol como estrutura, equipamentos, instalações, recursos humanos; grau de especialização das empresas/subcontratação; matéria-prima e principais insumos; linhas de produtos; principais clientes; sistemas de gestão e qualidade; design; normas; certificação; padrão de concorrência; procedimento para o desenvolvimento de produtos; origem das principais tecnologias; cooperação com os clientes; fornecedores e concorrentes; relação com a infra-estrutura local de P&D e relação com as entidades locais.

#### **IV - Relatório Parcial sobre o APL Moveleiro de Mirassol**

Responsável: UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas / Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia

Data: Dezembro de 2003

Objetivo: relatório parcial que traz as principais percepções da equipe da pesquisa quanto ao APL de Mirassol. Ressalta as características organizacionais, o mercado, as relações de compra e venda intra e extra APL, reflexos da estrutura da cadeia produtiva da madeira e móveis sobre as empresas de Mirassol. O relatório também apresenta algumas sugestões de linhas de atuação para o Planejamento de Ação Estratégica.

#### **V - Relatório Técnico / Parcial**

Responsável: IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas / Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas

Data: Março de 2004



Objetivo: relata sobre o arranjo produtivo local de Mirassol. Assuntos abordados: a) indústria moveleira no Estado de São Paulo e no pólo de Mirassol, b) cadeia produtiva de móveis e sua presença no APL de Mirassol, c) processo produtivo no APL de Mirassol, d) caracterização do APL de Mirassol e e) propostas e linhas estratégicas para Mirassol.

### **VI - Relatório Final sobre o APL Moveleiro de Mirassol**

Responsável: UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas / Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia

Data: Junho de 2004

Informações levantadas: dados gerais sobre o arranjo produtivo local de Mirassol como cadeia produtiva, grau de interação entre empresas e entre empresas e fornecedores, características organizacionais, posicionamento competitivo do APL de Mirassol, mercado e concorrência do APL de Mirassol, principais oportunidades, ameaças e desafios do APL e identificação das principais oportunidades/ameaças para o desenvolvimento de ações conjuntas e propostas de ações: sugestões de pauta para a discussão do Planejamento Estratégico do APL de Móveis de Mirassol.

### **VII – Plano de Ação Imediata (PAI) – ANEXO I**

Responsável: FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

Data: junho de 2003

Fase I – Diagnóstico Mirassol - Os principais objetivos dos diagnósticos na Etapa PAI estão apresentados a seguir: apresentar aos empresários as ameaças e as oportunidades do setor, debater a possibilidade de mudanças e as formas de mudar, estimular a reflexão sobre os problemas do setor, buscar o comprometimento do grupo para construção conjunta de um caminho que permita enfrentar as ameaças e buscar as novas oportunidades, fortalecer o grupo e apresentar Plano de Trabalho para os próximos 8 meses, discutir, priorizar e definir ordem das ações.

Fase II – Operacionalização do PAI em Mirassol

### **VIII – Plano de Ação Estratégica (PAE)**



Responsável: FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, Sebrae e Bradesco

Data: julho de 2003

Objetivo: Elaborar conjunto de ações necessárias para o aumento da competitividade do APL.

Informações levantadas: histórico das empresas, quatro P. de marketing, visão de futuro, FOFA, priorização dos pontos favoráveis e desfavoráveis e plano de ação.

As ações consideradas comuns para todo o grupo são: a) recursos humanos (liderança, societário, organizacional, comunicação interna, motivacional); b) gestão (indicadores de produtividade e qualidade e PPCP avançado) e c) design (projeto de produtos); d) ações demandadas pelo grupo / forma cooperada: divisão de promotor comercial, treinamento de representantes, observatório de mercado, cursos de qualificação para o pólo, centro de design, central de logística; apresentação de propostas por tema: ações voltadas para a produção, transporte e logística de aquisição, fórum local, recursos humanos, tecnologia, meio ambiente, investimentos, mercado externo, mercado interno, design, fórum regional, logística de aquisição.

Resultados esperados: O Plano de Ação Estratégica (PAE) como forma conclusiva apresenta as ações prioritárias elencadas pelos próprios empresários, são elas: censo moveleiro; capacitação e desenvolvimento de fornecedores; EVTE de Central de Logística; criação de um fórum local para discussão do setor; centro de qualificação em design; processo de qualificação técnica do pólo (telesalas); criação do centro de tecnologia moveleira (CETEMM) em Mirassol; capacitação dos agentes locais do sindicato para captação de recursos; cronograma de adaptação aos padrões da CETESB; criação de um PSI APEX para as empresas; observatório de tendências e de monitoramento de mercado e compras conjuntas.

### **IX – Proposta de ação no longo prazo no APL moveleiro de Mirassol**

(mediante diagnóstico já realizado no APL de Mirassol)

Responsável: FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo



Data: setembro de 2003

Informações levantadas: Medidas consideradas importantes para a estratégia de desenvolvimento do APL: a) ampliação do uso da tecnologia da informação: constatado baixa difusão de Tecnologia de Informação e de Comunicação – ITC; b) criação de um observatório para acompanhamento das tendências do setor e de fatores exógenos ao setor: prospecção tecnológica, tendências de design, moda, matéria-prima, normas, etc., c) equacionamento dos problemas relativos a meio ambiente: pontos relevantes sobre conservação ambiental e disposição de resíduos do setor moveleiro. Obs.: não há estimativas sobre a quantidade gerada de resíduos do setor moveleiro. Agência responsável pelo controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento de atividades geradoras de poluição: CETESB – Companhia de Tecnologia de Saneamento Ambiental – Governo do Estado de São Paulo; d) design – estudos de racionalização do processo de mudanças nas empresas produtoras de móveis; e) adensamento da cadeia produtiva – propostas de políticas públicas: necessidade de incorporar as empresas que participam do elo da cadeia produtiva do setor moveleiro, além das empresas que essencialmente fabricam móveis e f) apoio às exportações.

Resultados esperados: Proposta de ação para meio ambiente em Mirassol: assinatura de protocolo de intenções entre a CETESB e empresas envolvidas na cadeia produtiva do setor moveleiro da região. Atividade relacionada à responsabilidade assumida pelas empresas da cadeia produtiva do setor moveleiro de resolver o destino dos resíduos industriais, reciclagem, tratamento e disposição final.

### **X – Diagnóstico Empresarial**

Responsável: PRATICARE – Desenvolvimento Empresarial

Data: Dezembro de 2005

Objetivo: realizar diagnóstico mediante entrevistas com empresários e funcionários, bem como visitas de observação in loco e análise de informações sobre custos e resultados das empresas. As informações coletadas estão relatadas a seguir:



Itens levantados	Conteúdo
histórico da empresa, composição societária, organograma, processo decisório da empresa	principais motivos ou oportunidades que levaram à criação da empresa, processo de crescimento da empresa desde sua fundação, fatos marcantes na trajetória da empresa (positivos e negativos), decisão importante tomada ao longo da história da empresa, que se fosse hoje, seria diferente, composição societária, organograma (detalhado)
relatório analítico de recursos humanos: indicadores de gestão empresarial (empresários) e índice de satisfação geral (funcionários):	indicadores de Gestão Empresarial: Recursos Humanos – desenvolvimento de recursos humanos; aspectos formais de contratação; remuneração, benefícios e premiações; avaliação de mão-de-obra, rotatividade e absenteísmo; ambiente, liderança, comunicação, motivação
relatório sobre organização da empresa: relatório analítico de produção e indicadores de gestão empresarial – produção	indicadores de Gestão Empresarial - administração geral e finanças: controles administrativos; fornecedores; terceirização; concentração de clientes; prazo de entrega; capacidade de resposta a aumento de demanda; investimentos realizados; recursos de capital e resultados anteriores. Sobre a produção: gestão da produção; ociosidade / produtividade / gargalos; lay out / instalações; controles de qualidade; equipamentos, ferramentais, segurança e manutenção; movimentação (de pessoal e materiais) / automação; organização geral: insumos, equipamentos, estoques; desenvolvimento de produtos; ambiente: salubridade, limpeza, ergonomia
relatório comercial: relatório analítico comercial e marketing e indicadores de gestão empresarial – comercial e marketing:	indicadores de Gestão Empresarial: Comercial e Marketing – produtos; clientes; mercado e ambiente competitivo; preços e promoções; estrutura de vendas - organização e gestão
relatório conclusivo: relatório de análise dos indicadores de desempenho e gráficos comparativos de desempenho: análise de desempenho:	variação do faturamento bruto; variação do pessoal ocupado; variação do pessoal ocupado na produção; variação do consumo intermediário (2004 para 2005); VA/PO; gastos com pessoal por pessoal ocupado; comparação VA/PO e gastos de pessoal por PO; gastos de pessoal sobre faturamento; custo hora estimado; gastos de energia sobre faturamento; gastos com insumos sobre faturamento; área da produção e receita líquida por área de produção; ociosidade observada e prazo de entrega declarado; concentração de fornecedores; valor dos estoques x meses de vendas; capital de giro existente x necessidade mensal de capital de giro; comparação entre situação do capital de giro: situação ideal e situação existente

## XI – Devolutiva – Processo diagnóstico: FASE 2

Responsável: RENDER Capacitação. Desenvolvimento Empresarial e Humano

Data: Junho de 2005

Objetivo: Diagnosticar:

1) os interesses primários e secundários dos participantes;



- 2) o sistema de resistências inerentes ao padrão comportamental do participante;
- 3) as condições situacionais transmitidas pelos participantes;
- 4) os vínculos preexistentes no grupo;
- 5) o potencial de cooperação e
- 6) realizar mapeamento sistêmico dos possíveis problemas do grupo de participantes.

Resultados esperados / Relatórios formalizados: Este diagnóstico permitiu definir o perfil de tipologia dos participantes como: o supervisor, o inspetor, o provedor, o comandante, o professor, o campeão, o virtuoso, o protetor; bem como apresentar relatório dos perfis de bases motivacionais dos participantes e sociometria do grupo: (identificação da pré-existência de vínculos entre os participantes do grupo, a natureza destes e os motivos para os quais estes vínculos poder vir a servir): ações cooperadas, troca de informações), por exemplo.

## **XII – Oficina de Cooperação**

Responsável: SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto e Votuporanga

Data: Março de 2007

Objetivo: propiciar a compreensão da cultura da cooperação, além de valores, princípios e atitudes indispensáveis às ações coletivas. Dinâmica de grupos, processo de cooperação e alternativas de associativismo (principalmente aquelas de interesse econômico) também são conteúdo da palestra.

## **XIII – Oficina de Planejamento Participativo**

Responsável: SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto e Votuporanga

Data: Março de 2007

Objetivo: definir os problemas do setor, focos estratégicos do projeto, resultados intermediários e finalísticos, ações do projeto, premissas do projeto, bem como elaborar a matriz de impacto das ações e determinar o objetivo geral do projeto.

## **XIV – Diagnóstico Empresarial**



Responsável: SENAI – Votuporanga

Data: Agosto e setembro de 2007

Objetivo:

- a) levantamento da situação da empresa antes do início da terceira fase do Projeto APL / 2007-2009;
- b) verificar as necessidades da empresa por área;
- c) analisar as dificuldades da empresas;
- d) focar melhor o trabalho de atendimentos às empresas no que diz respeito às futuras consultorias e
- e) comparativo com resultado final da terceira fase do Projeto APL

Tópicos analisados: liderança, estratégias e planos, clientes e sociedade, informações e conhecimento, pessoas, processos, resultados da organização, tecnologia de gestão, finanças e contabilidade, processo fabril, projetos e desenvolvimento, qualidade, ambiente, manutenção, logística de aquisição, produção, logística de distribuição, marketing e vendas.

### **CAPÍTULO 3 - SITUAÇÃO ATUAL: DESAFIOS E OPORTUNIDADES DE DESENVOLVIMENTO**

A situação atual do APL de Móveis de Mirassol e Região tem como base o conjunto<sup>18</sup> de estudos, diagnósticos, pesquisas e reuniões participativas ocorridas de 2003 a 2006.

---

<sup>18</sup> A relação dos estudos, diagnósticos e pesquisas estão descritos no capítulo 2 deste PDP.



Os desafios do APL de Móveis de Mirassol e Região serão apresentados sob uma estrutura temática. As áreas temáticas são: (1) Gestão, (2) Inovação Tecnológica (incluindo Design), (3) Mercado e Promoção Comercial, (4) Produção e Qualidade Industrial, (5) Crédito, (6) Meio Ambiente, (7) Recursos Humanos e (8) Associativismo e Responsabilidade Social.

### **3.1 – Desafios**

#### **Área Temática 1: Gestão**

- necessidade de técnicas de gestão para maiores ganhos de produtividade;
- criação de um sistema de monitoramento das variáveis macroeconômicas nacionais e internacionais;
- sistema de gestão e qualidade: informatização da produção;
- falta de planejamento sobre investimento em máquinas e equipamentos;
- falta de cálculos de custo de produção e
- sistema de gestão e qualidade: m informatização da produção.

#### **Área Temática 2: Inovação Tecnológica (incluindo Design)**

- aumentar o índice de difusão de tecnologia da informação e de comunicação;
- incrementar o comércio eletrônico;
- estabelecer um entendimento sobre o conceito de design para adoção desta ferramenta para o incremento da qualidade dos produtos e
- aumentar a diferenciação de produtos (utilizando design).

#### **Área Temática 3: Mercado e Promoção Comercial**

- criação de banco de dados sobre os grandes produtores, importadores e exportadores mundiais de móveis (mercado exterior);
- criação de banco de dados sobre os grandes produtores e consumidores nacionais (mercado interno);



- diminuir a excessiva dependência de representantes comerciais que não são exclusivos;
- criação de ações de pós-venda (exceto assistência técnica);
- mostrar a importância do cliente, bem como do produto para os proprietários e gerentes das empresas moveleiras;
- abrir mercado de venda, pois os empresários estão na venda pra grandes magazines (o que diminui o poder de barganha e negociação);
- reduzir a inadimplência de pequenos clientes;
- aumentar o poder de negociação com grandes clientes e
- divulgação do APL de Mirassol e Região como centro produtor de móveis.

#### **Área Temática 4: Produção e Qualidade Industrial**

- reduzir a escassez de matéria-prima;
- utilização de normas técnicas na produção de móveis (ABNT);
- certificação em normas de qualidade da série ISO 9000;
- falta de controle de qualidade;
- falta de qualidade na matéria-prima;
- falta de controles internos de produção;
- dificuldade em aumentar ou manter a produtividade;
- falta de projeto de produtos e
- falta de planejamento do processo de controle da produção (PPCP).

#### **Área Temática 5: Crédito**

- apresentar aos empresários as linhas de financiamento para o pólo moveleiro;

#### **Área Temática 6: Meio Ambiente**

- mobilizar os empresários no assunto dos resíduos gerados pela indústria moveleira (resíduos sólidos e químicos);



- levantar os tipos, a quantidade, o aproveitamento e tratamento dos resíduos sólidos gerados pela indústria moveleira e
- diminuir os desperdícios de resíduos.

### **Área Temática 7: Recursos Humanos**

- aumentar a escolaridade da mão-de-obra ;
- qualificar profissionais nas áreas de design, logística, manutenção em máquinas e ferramentas;
- falta de uma política de Recursos Humanos e
- falta de organização administrativa.

### **Área Temática 8: Associativismo e Responsabilidade Social**

- aumentar a cultura associativista entre empresários e parceiros do APL
- aumentar a articulação das empresas do APL com potenciais parceiros, como por exemplo, o poder público local (prefeitura municipal), como outros agentes;
- aumentar articulação das empresas do APL de Móveis de Mirassol e Região com empresas do APL de Móveis de Votuporanga e Região;
- inexistência de uma central de compras;
- implementar o conceito e objetivos da responsabilidade social entre os diversos atores do APL;
- mostrar a importância das práticas associativistas como vetor da promoção de geração de trabalho e renda, bem como do aumento de competitividade das empresas buscando o desenvolvimento local e regional.

### **3.2 – Oportunidades de Desenvolvimento**

As oportunidades de desenvolvimento do APL de Móveis de Mirassol e Região terão como base os mesmos estudos, diagnósticos e pesquisas realizadas de 2003 a 2007.

As oportunidades de desenvolvimento encontradas foram:



- localização logística privilegiada (rodovia e servida de linha férrea);
- atualização de máquinas do parque industrial;
- ampla infra-estrutura de promoção comercial (Pavilhão de exposição);e
- poder de aglutinação do setor moveleiro nacional (Movinter / Techmóvel);
- relação com infra-estrutura local/regional de P&D: a cooperação tecnológica do APL de Móveis de Mirassol e Região com órgãos de ensino e pesquisa limita-se à utilização, por parte de algumas empresas dos serviços do SENAI via o CEMAD (Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga), que tem ajudado os empresários a melhorarem o lay-out de suas empresas, implantação de um sistema de custos, bem como melhorias no chã-de-fábrica, resolvendo problemas no processo produtivo;
- proximidade dos principais mercados (SP/RJ/MG), competitivo no segmento popular, amplitude de linha de produtos, penetração nos principais canais (cadeias varejistas) e agilidade e flexibilidade comercial e
- potencial de exportação pouco explorado, diversificação de produtos – “do-it-yourself”, demanda crescente de móveis populares (melhoria de renda, projetos de habitação popular), crescimento e fortalecimento de redes regionais e mercado institucional ainda não explorado (hotéis, escritórios, flats, etc).

## **CAPÍTULO 4 – INDICADORES DE RESULTADOS**

O termo indicador é originário do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar. São modos de representação - tanto quantitativa quanto qualitativa - de características e propriedades de uma dada realidade: processos, produtos, organizações, serviços, etc. A finalidade é otimizar tomadas de decisão em relação: (a) à definição do objeto de ação (o que fazer), (b) ao estabelecimento de objetivos (para que fazer), (c) às opções metodológicas (como fazer), (d) à previsão



de meios e recursos (com quem e com o que fazer) e (e) à organização da sistemática de avaliação (taxação de valor), cujo parâmetro é a transformação desejada daquela realidade no tempo.

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE, um indicador deve ser entendido como um parâmetro, ou valor derivado de parâmetros que apontam e fornecem informações sobre o estado de um fenômeno, com uma extensão significativa.

Os indicadores são instrumentos que permitem simplificar, quantificar e analisar informações técnicas para transmiti-las aos mais diversos grupos de usuários e sua tarefa básica é expressar, da forma mais simples possível, uma determinada situação que se deseja avaliar. O resultado de um indicador é uma fotografia de dado momento, e demonstra, sob uma base de medida, aquilo que está sendo feito, ou que se projeta para ser feito.

Estas definições deram subsídios para a escolha dos indicadores de resultados aplicados no APL de Móveis de Mirassol e Região.

No entanto, cabe nesta sessão também fazer uma breve introdução sobre o conceito de competitividade, que parte do trabalho realizado por Coutinho & Ferraz (1994), "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB", que utiliza um de seus conceitos e análises, uma vez que este se transformou numa referência sobre a matéria.

O ECIB considera competitividade como "a produtividade das empresas ligada à capacidade dos governos, ao comportamento da sociedade e aos recursos naturais e construídos, e aferida por indicadores nacionais e internacionais, permitindo conquistar e assegurar de maneira sustentável fatias de mercado" e estabelece uma classificação dos indicadores, diferenciando-os entre aqueles que manifestam a forma em que se dá a competitividade internacional e aqueles referentes aos agentes envolvidos.

A competitividade estabelecida por este estudo pode ser vista em três níveis de agregação ou ambiente:

- a empresa (ambiente empresarial);



- setor ou grupo de setores (ambiente setorial);
- a nação (ambiente sistêmico).

Em cada nível de agregação, há diferentes medidas, ou indicadores, da competitividade.

Elas variam conforme o impacto sobre o sucesso econômico presente e futuro ou no bem estar da empresa, do setor ou nação.

Alguns conceitos de competitividade aplicam-se a um destes níveis de agregação, mas não a outro. Inicialmente estaremos focando a Competitividade Empresarial e Setorial.

Os indicadores de Competitividade sistêmica estão sendo estudados em um projeto específico que pretende propor linhas de ação para promover um ambiente competitivo mais adequado ao setor produtivo nacional.

O ECIB indica que, além das definições dos agentes da Competitividade, convém distinguir a forma como esta se manifesta ou como é determinada. Para isto, define indicadores em três dimensões, a saber:

- Indicadores de Capacitação: abrangem os fatores que determinam a competitividade advinda de avanços tecnológicos em produtos e processos, da utilização de modernas técnicas de organização, da cooperação inter-firmas e da composição dos investimentos públicos e privados, incluindo aqueles realizados em "capital humano";
- Indicadores de Eficiência: relacionados à utilização dos fatores de produção e
- Indicadores de Desempenho: caracterizam a forma como a competitividade internacional se manifesta, avaliando o agente estudado no mercado nacional e internacional quanto à participação de mercado.

Nesta primeira etapa os indicadores estarão centrados na esfera da Competitividade Setorial.

O objetivo é levantar indicadores que meçam a Capacitação, a Eficiência e o Desempenho dos setores da indústria de transformação.



Isto permitirá monitorar a evolução da competitividade da Indústria Paulista por setor; disponibilizar referências do Brasil e de outros países para cada indicador; desenvolver análises comparativas dos indicadores com vistas a propor e desenvolver ações setoriais específicas que venham a alavancar o desempenho empresarial das indústrias pertencentes a esses setores.

No módulo de simulação as empresas podem calcular seus próprios indicadores, verificando o seu grau de competitividade (auto-diagnóstico) em relação aos seus concorrentes nacionais e internacionais (para as economias levantadas). Na comparação com os concorrentes nacionais pode também verificar seu posicionamento por porte da empresa. Neste primeiro levantamento nos restringimos aos indicadores clássicos de desempenho e eficiência, tais como lucro sobre receita e produtividade da mão-de-obra.

A avaliação do aumento da competitividade do Arranjo Produtivo de Móveis de Mirassol e Região, no âmbito de um desenvolvimento econômico e regional mais amplo, é e será medida por meio de dois tipos de indicadores, quantitativo e qualitativo. Isto, pois, os indicadores são importantes ferramentas para análise e acompanhamento do desenvolvimento setorial e empresarial, bem como do impacto do incremento da competitividade do APL para o desenvolvimento da localidade.

A utilização de indicadores combina com uma série de objetivos ele pode, por exemplo, ajudar as indústrias na comparação de seu desempenho relativo com seus competidores domésticos e internacionais.

Entre os principais benefícios podemos destacar: Certificação ISO/QS - Os usuários poderão utilizar os dados disponíveis para documentar seus relatórios de benchmarking requeridos para certificação ISO e QS-9000. Identificar Áreas com Problemas - O uso dos indicadores e a comparação com os concorrentes permite a identificação das áreas com deficiência e o planejamento de ações para melhoria.

Definir Objetivos de Melhoria - As empresas podem identificar o que fazer para tornar-se uma empresa competitiva no seu setor por meio de análise das várias métricas disponíveis.



Os indicadores de resultados são capazes, ainda, de indicar o contexto de desenvolvimento de ações específicas no que tange seu impacto nas unidades produtivas e na economia local/regional. Tais indicadores possibilitam a reavaliação constante das ações desenvolvidas, bem como, o planejamento e gestão das mesmas.

### **Indicador Quantitativo – VA/PO**

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

A base dos indicadores quantitativos é a produtividade econômica medida em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO, pois trata-se de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado, bastante confiável, sendo baseado na metodologia de mensuração do PIB divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários. Dadas as variáveis que o formam, o VA/PO não superestima o cálculo da produtividade em casos de terceirização de parte da produção, já que a despeito da queda de pessoal ocupado observada em tais casos, há um aumento no consumo intermediário, que por sua vez reduz o VA e mantém a razão inalterada.

O mesmo pode ser dito em casos de internalização da produção de insumos. Além disso, o VA/PO permite comparações intersetoriais de produtividade, independentemente do porte das empresas comparadas ou de sua estrutura produtiva.

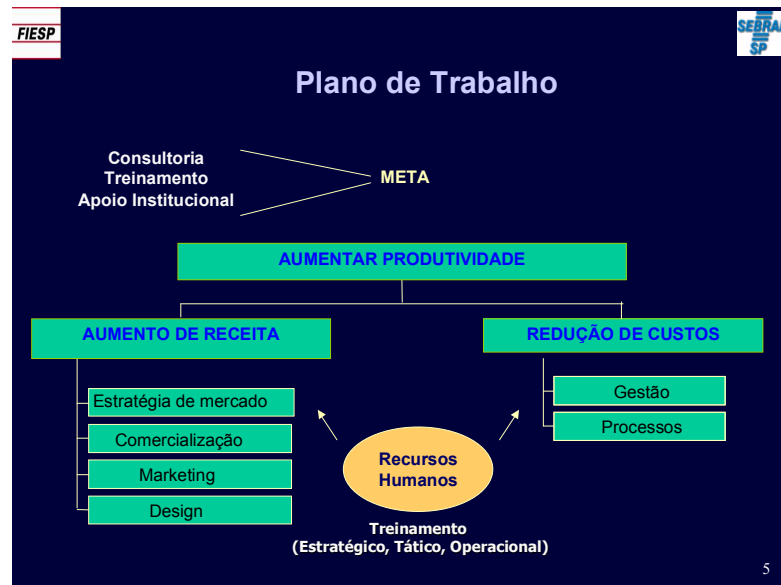
Para poder captar o impacto da intervenção nas empresas será comparado períodos distintos do tempo, os obtidos ao longo da 1ª Fase e obtido no final da 1ª Fase, o mesmo para 2ª fase e assim, sistematicamente. Desta forma, procura-se evitar os impactos de sazonalidades setoriais e pela alegação da totalidade dos empresários para a facilitação na coleta e disponibilidade dos dados/ informações, e, portanto, para de fato medir os resultados efetivos das intervenções.

Tais resultados Quantitativos do Projeto serão coletados por empresa, sendo os mesmos sigilosos, terão sua análise e divulgação de maneira coletiva. O quadro a seguir apresenta as variáveis constituintes do indicador eleito. (Ver anexo 2 e 3 - Planilha de Coleta de VA/PO). A figura a seguir descreve a lógica de funcionamento e o impacto das



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

Figura – EAP de Indicadores Quantitativos



Fonte: FIESP, 2006.

### Indicadores Qualitativos

Durante o desenvolvimento do projeto e implementação do Plano de Desenvolvimento deverá ser aplicado junto aos empresários pesquisa para avaliação qualitativa dos trabalhos. Tal pesquisa possui a função de avaliar de maneira dinâmica a evolução da proposta sendo importante para identificar os erros e acertos do projeto, bem como, possui a capacidade de apontar sugestões para possíveis entraves.

A pesquisa é aplicada junto aos empresários e instituições envolvidas, buscando através da visão desses atores avaliar o ambiente do projeto, no que diz respeito, a evolução da cooperação e interlocução entre os mesmos, aprimoramento da gestão e processo industrial, avaliação de consultorias e instituições que prestam serviços ao APL, registra o funcionamento da governança local, tendo a capacidade, também, de acompanhar o transbordamento das ações realizadas para empresas do APL de Móveis de Mirassol e Região não participantes do Grupo Piloto.



Esta pesquisa deve ser aplicada periodicamente para que seja possível traçar a evolução dos itens sugeridos acima, a mesma deve ser devidamente tabulada e sistematizada, a fim de apresentar os resultados em porcentagem, e enumerar por nível de ocorrência os pontos fortes e fracos do projeto, assim como, possíveis sugestões.

A pesquisa primeiramente desenhada para a citada função, sendo que a mesma deve ser entendida como um instrumento dinâmico, o qual deve ser continuamente aprimorado para realidades específicas que forem sendo apresentadas na localidade, a mesma segue em anexo ao Plano.

## **CAPÍTULO 5 - RESULTADOS ESPERADOS E ALCANÇADOS**

Os resultados esperados devem ser vistos de um ponto mais amplo, o qual deve contemplar o andamento e efetivação de ações já realizadas, em realização e ações a serem desenvolvidas a médio e longo prazo, para tanto, este Plano de Desenvolvimento deve ser compreendido além das ações pontuais que se apresentam, e sim, de um esforço conjunto e dinâmico pelo aumento da competitividade do setor moveleiro do arranjo produtivo local de Mirassol e Região.

Além de resultados específicos para cada ação proposta espera-se alcançar resultados macro norteados pela real intenção de cada ação proposta:

- a) Inovação tecnológica em processo e produtos
- b) Capacitação técnica de mão de obra
- c) Aprimoramento da gestão empresarial
- d) Agregar valor à produção do APL
- e) Aumento da competitividade do APL
- f) Sustentabilidade da Cadeia Produtiva
- g) Aumento da Cooperação e interlocução no APL
- h) Criação e fortalecimento do contexto interinstitucional
- i) Alavancar o desenvolvimento local e regional



Assim, busca-se em linhas gerais, fortalecer o nível de cooperação e interinstitucionalidade do arranjo, com a finalidade, de concretizar projetos e propostas voltadas para o aumento e aprimoramento da competitividade do setor minero cerâmico de Tambaú em escala local, regional e nacional.

Diante dos resultados já alcançados e esperados com referência aos indicadores eleitos para acompanhamento do arranjo e especificamente deste Plano, almeja-se um aumento gradativo do Valor

Adicionado por Pessoal Ocupado (VA/PO). Desde que foram iniciadas ações direcionadas ao setor no APL de Móveis de Mirassol e Região o VA/PO vem aumentando gradativamente, bem como, a visão de satisfação dos empresários.

Neste contexto, serão apresentados a seguir os resultados já alcançados pelo APL de Móveis de Mirassol e Região, ilustrados por resultados quantitativos e qualitativos.

#### **Resultados quantitativos apurados:**

O Projeto APL de Móveis de Mirassol e Região teve como objetivo principal de crescimento para as empresas participantes, a elevação da **Produtividade Média em 10%** (dez por cento) durante o período de Abril de 2005 à Março de 2007, considerando que a Receita Bruta fosse elevada em 5% (cinco por cento) e que fosse gerada uma redução dos Custos em 5% (cinco por cento), tudo isso através de ações individuais de gestão produtiva e administrativa, cursos, treinamentos, palestras e workshops.

Para medir o crescimento das empresas foram utilizados os seguintes Indicadores:

- **VA/PO** (Valor Agregado por Pessoal Ocupado): é o faturamento mensal da empresa descontado o consumo intermediário e dividido pelo número de Pessoal Ocupado (Funcionários);
- **Receita Bruta** (Faturamento) Total de vendas no mês;
- **Custos Mensais** (Gastos) Total dos Gastos Mensais.

O comparativo destes indicadores foi tabulado em períodos de aproximadamente 6 meses denominados de T (T0, T1, T2...).



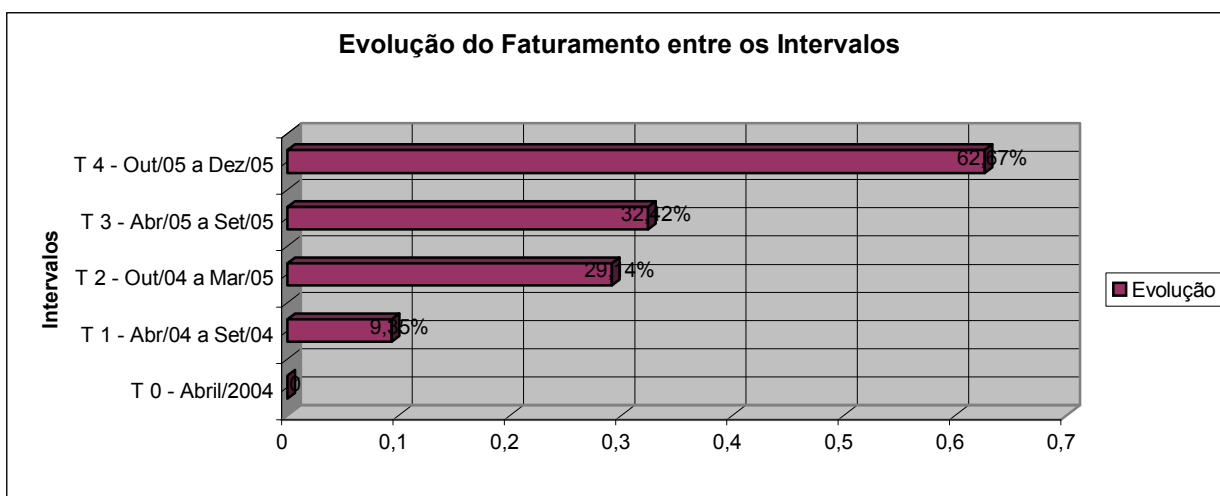
### **Resultados obtidos:**

Em virtude de não estarmos com as informações de todas as empresas participantes do projeto, pois apenas um pequeno grupo enviou os dados solicitados, acreditamos que na vamos conseguir repassar toda a eficiência das ações executadas, demonstrando o grande auxílio que foi proporcionado para o grupo. Mesmo assim, conseguimos levantar várias informações que podem apresentar os ganhos obtidos, conforme demonstra as planilhas e gráficos abaixo:

### **Receita Bruta:**

Conforme apresentam os quadros abaixo, com os valores dos faturamentos médios das empresas, medidos no T0, T1, T2, T3 e T4, podemos perceber ocorreu um aumento significativo no faturamento das empresas se compararmos o T0 com o T4, valor este de 62,67%.

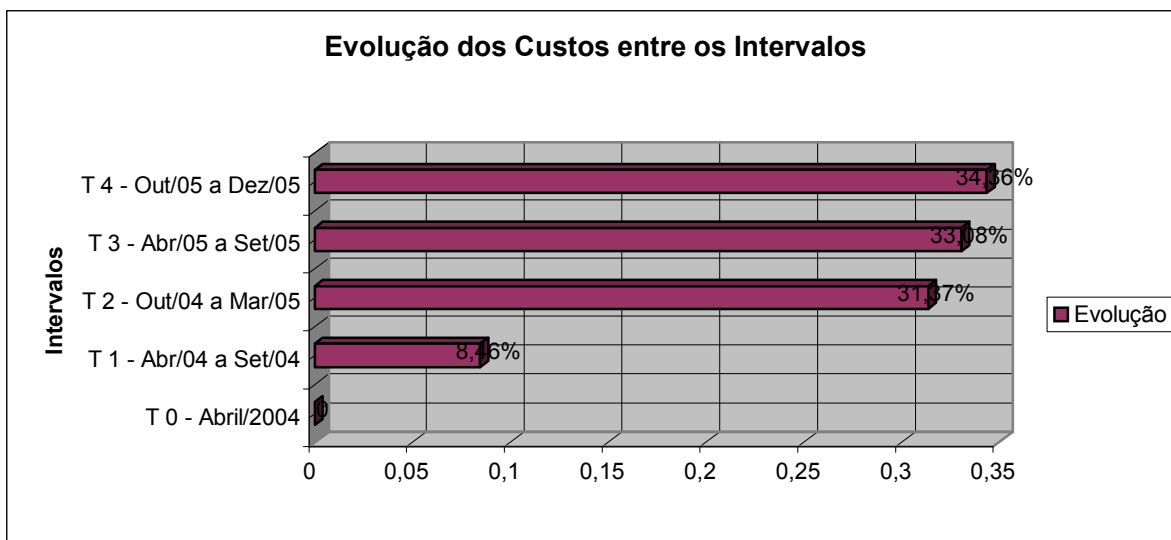
<i><b>Períodos</b></i>	<b>Faturamento</b>
T 0 – Abril/2004 (inicio)	R\$ 985.602,96
T 1 – Abr/04 a Set/04	R\$ 1.077.801,50
T 2 – Out/04 a Mar/05	R\$ 1.271.391,00
T 3 – Abr/05 a Set/05	R\$ 1.303.144,71
T 4 – Out/05 a Dez/05	R\$ 1.470.138,08



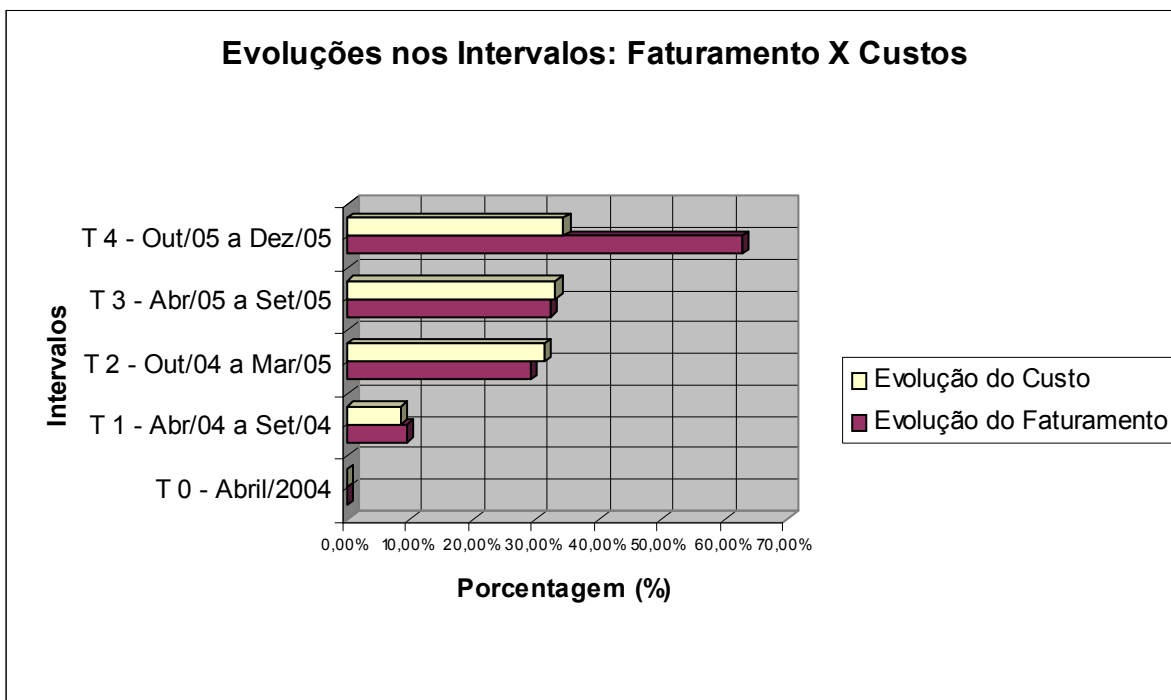
### Custos Mensais

Os quadros abaixo, também apresentam os valores médios dos custos das empresas, medidos no T0, T1, T2, T3 e T4, onde podemos perceber um aumento relativo de gastos no montante de 34,36%, calculado do T0 até o T4.

Período	Custo
T 0 – Abril/2004 (início)	R\$ 773.665,49
T 1 – Abr/04 a Set/04	R\$ 839.164,69
T 2 – Out/04 a Mar/05	R\$ 1.016.412,40
T 3 – Abr/05 a Set/05	R\$ 1.029.647,89
T 4 – Out/05 a Dez/05	R\$ 1.039.503,99



Sendo assim, podemos observar, que o aumento do faturamento foi mais significativo que o aumento de custos.



- **VA/PO (Valor Agregado / Pessoal Ocupado)**

Para chegarmos ao valor do VA/PO do período, calculamos inicialmente o aumento de pessoal ocupado nas empresas, conforme o apresenta o quadro abaixo:



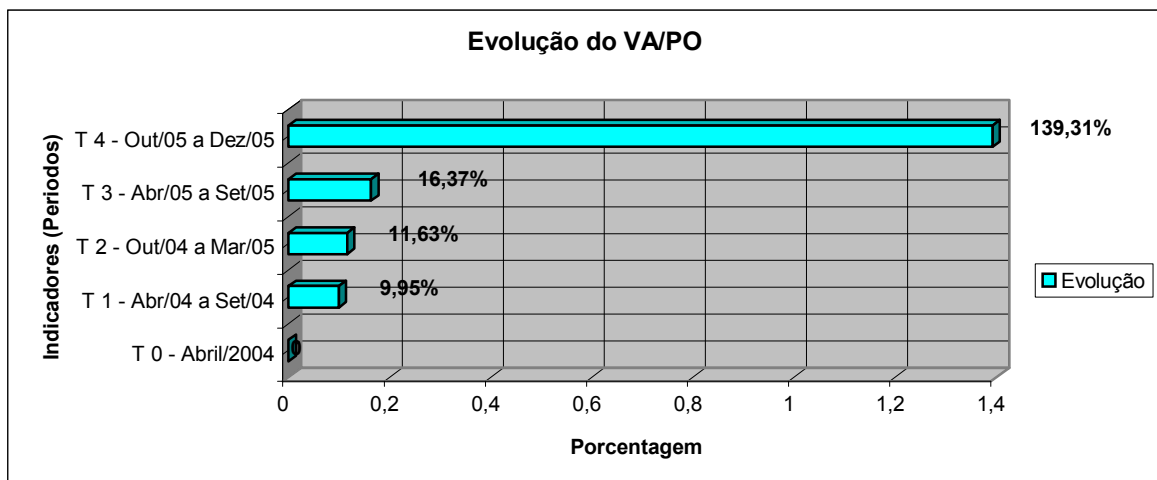
<b>Periodo</b>	<b>PO</b>
T 0 - Abril/2004 (inicio)	76,73
T 1 - Abr/04 a Set/04	78,58
T 2 - Out/04 a Mar/05	83,14
T 3 - Abr/05 a Set/05	85,71
T 4 - Out/05 a Dez/05	85,29

Percebe-se através das informações apresentadas, que o número médio de funcionários (colaboradores) das empresas aumentou 11,15%, comparando o T0 com o T4.

Sendo assim, chegamos a conclusão que as empresas aumentaram a Receita Bruta em 62,67%, com um aumento de Custos de 34,36% e com um aumento de 11,15% de colaboradores, então  $(62,27\% - 34,46\% - 11,15\% = 17,06\%)$  chegamos a uma breve conclusão que o ganho foi de 17,06% em média para o período avaliado.

Conforme é demonstrado no quando abaixo, o resultado que mais foi significativo no período, foi o aumento médio do VA/PO de 139,31%.

<b>Periodo</b>	<b>VA</b>	<b>PO</b>	<b>VA/PO</b>
T 0 - Abril/2004	R\$ 211.937,47	76,73	R\$ 2.762,22
T 1 - Abr/04 a Set/04	R\$ 238.636,81	78,58	R\$ 3.037,03
T 2 - Out/04 a Mar/05	R\$ 256.367,49	83,14	R\$ 3.083,51
T 3 - Abr/05 a Set/05	R\$ 275.520,38	85,71	R\$ 3.214,49
T 4 - Out/05 a Dez/05	R\$ 563.808,43	85,29	R\$ 6.610,28





Levando-se em conta, todos os resultados obtidos, entre o T0 e T4, sem sombra de dúvida, o VA/PO teve um excelente aumento médio no período, valorizando ainda mais as ações executadas.

Além dos indicadores quantitativos, que já foram apresentados acima, as ações do Projeto APL de Móveis de Mirassol e Região, geraram muitos outros indicadores qualitativos, coletados através de uma pesquisa de avaliação do projeto.

É unânime dizer que a qualidade do projeto foi avaliada como Muito Boa, que as ações e atividades desenvolvidas foram muito adequadas, que os técnicos e consultores eram extremamente profissionais e responsáveis e que o Grupo de participantes, apesar de não desenvolver uma quantidade adequada de ações de associativismo e cooperativismo, conseguiu ganhos valiosíssimos em credibilidade entre eles mesmos.

As ações desenvolvidas nas áreas de Mercado, Gestão de Produção e Administrativa e Design, foram bem avaliadas, destacando-se as ações da Área de Produção, muito bem atendida pelos profissionais do SENAI/Cemad de Votuporanga, da Área Comercial e Vendas atendida pelo Sr. Carlos Andrés Ganzelevitch, da Área Financeira atendida pelos Srs. Gerson e Paulo Menani e também da Área de Produção e Custos atendida pelos consultores da Praticare.

As entidades envolvidas no Projeto, como a FIESP, SEBRAE, SENAI e Assimi/Simm, também foram avaliadas pelos empresários, que, sem duvida nenhuma, somente fizeram elogios aos profissionais qualificados das entidades que estavam envolvidos no processo de estruturação, coordenação, organização e atendimento aos empresários, auxiliando prontamente na integração e interação dos empresários com o projeto. Ressaltaram também a ótima infra-estrutura oferecida pelas entidades utilizadas nas diversas ações desenvolvidas.

Não podemos deixar de esclarecer, que o ponto mais importante ressaltado na pesquisa por parte de muitos empresários, foram os conhecimentos adquiridos pelas empresas durante toda a execução do projeto, através dos atendimentos individuais, cursos, palestras, workshops e principalmente nas reuniões para as trocas de informações.



E que, sendo assim, todas as empresas que já participam do Projeto, com certeza, continuarão em novas etapas que surgirão e também indicariam este projeto a muitas outras empresas.

### **Resultados gerados:**

Além das muitas ações desenvolvidas nas empresas, algumas ações que foram realizadas fora delas, mas que também trouxeram resultados excelentes:

- O cadastramento das empresas no site de grupos, auxiliou bastante na rápida troca de informações, colocando os empresários diretamente ligados através de seus e-mails;
- As várias Missões Nacionais pelos estados de São Paulo, Minas Gerais, Paraná e Rio Grande do Sul e as Internacionais para a Itália e Espanha, serviram para incentivar ainda mais os empresários na sua busca constante de aperfeiçoamento e instalação de novas tecnologias, materiais e experiências;
- A divisão de espaços em Feiras em Estandes Conjuntos ou não, muitas vezes com subsídios das Entidades, que reduzem bastante o custo operacional, tem aberto novos mercados para várias empresas, que nunca sonharam em apresentar seus produtos nas mais diversas regiões do país;
- As Palestras / Workshops Motivacionais incluídas no final do Projeto, destinado para os colaboradores, foi muito elogiado pelos empresários, uma vez que esta ação pode mostrar a seus funcionários, que a empresa precisa cada dia mais do trabalho e dedicação de seus colaboradores, com o máximo de profissionalismo e responsabilidade em cada função que desempenham;
- Uma Convenção de Representantes Comerciais e Gerentes de Vendas, realizada à pedido de 3 empresas participantes do Projeto, trouxe a cada profissional participante, experiências inovadoras, visão diferenciada de atuação no mercado e principalmente mais profissionalismo no seu dia a dia;



- Com o auxílio de uma Entidade sem fins lucrativos do Pólo e uma grande empresa da Região, todas as empresas moveleiras do Pólo, puderam resolver grande parte de seus problemas de geração de resíduos industriais, com uma garantia de certificação da Cetesb, quanto a sua destinação, e além de tudo isso, doar mais qualidade de vida a pessoas necessitadas;
- Atendendo a uma solicitação do Ministério Público, encaminhada pelo Ministério do Trabalho, obrigando as empresas a terem em seu quadro de funcionários a função do Jovem Aprendiz, muitas empresas do nosso Pólo Moveleiro, puderam contratar estes jovens. Tudo isso se deve ao grande empenho das Entidades envolvidas no Projeto APL e que ainda estão se mobilizando para uma melhoria continua das instalações e da aprendizagem destes jovens;
- Quando foi realizada a Movinter 2006 – Feira de Móveis do Interior do Estado de São Paulo, em Mirassol / SP, muitas empresas do Projeto APL puderam se beneficiar da compra de stands com subsídio do SEBRAE; puderam também participar da Mostra de Design, produzindo móveis belíssimos desenvolvidos e criados pelos alunos do SENAI/Cemad de Votuporanga e também puderam participar da Rodada Internacional de Negócios que contou com a presença de 14 compradores internacionais de 11 países diferentes e
- pelo esforço e dedicação de alguns empresários do Projeto, 2 empresas foram selecionadas para participar da Entrega do Prêmio Superação Empresarial, em São Paulo, onde empresas de todos os APL's do Estado estavam concorrendo ao prêmio.

### **Resultados qualitativos apurados:**

Pesquisas de Avaliação do Projeto de Competitividade do APL de Móveis de Mirassol:

**– Data: dezembro de 2006 / total de 8 empresas respondentes.**

Respostas avaliadas através da seguinte pontuação:



<b>1. péssimo, 2. ruim, 3. regular, 4. bom e 5. ótimo</b>
---

**1.1 Sobre as Atividades Realizadas.** Analisado a objetividade dos trabalhos apresentados, nível técnico dos eventos, atendimento das expectativas dos assuntos abordados, adequação da carga horário / duração, organização administrativa dos eventos, conteúdo dos cursos, aquisição de novos conhecimentos, assimilação / aprendizado e quantidade de atividades.

**Média: 4 (BOM)**

**1.2. Sobre os Expositores.** Analisado o conhecimento e domínio do assunto, método de apresentação, estímulo à atenção do grupo e coerência e objetividade das respostas.

**Média: 4 (BOM)**

**1.3. Sobre o Grupo Piloto (17 empresas).** Analisado a melhoria de relacionamento entre os empresários, troca de informações, aumento de confiança, realização de atividades conjuntas em (vendas, treinamentos, produção, feiras, missão) e oportunidades futuras de atividades conjuntas.

**Média: 3 (REGULAR)**

**1.4. Sobre os Resultados do Projeto – Mercado.** Analisado o aumento de vendas – produtos com menor valor agregado, aumento de vendas – produtos com maior valor agregado, desenvolvimento de novos clientes, melhor relacionamento com clientes, melhor análise da carteira de clientes e performance, identificação de novas oportunidades de mercado, desenvolvimento de novos produtos adequados aos nichos de mercado (canal de distribuição, produto, etc) e melhor atuação em feiras.

**Média: 4 (BOM)**

**1.5. Sobre os Resultados do Projeto – Gestão / Tecnologia.** Analisado melhor conhecimento da empresa, redução de custos, redução de perdas, melhoria da organização da produção, redução de tempo de fabricação, melhoria da qualidade dos móveis, melhoria



do relacionamento com funcionários, aumento da produtividade e melhoria do planejamento e visão de longo prazo.

#### **Média: 4 (BOM)**

**1.6. Sobre os Resultados do Projeto – Design.** Analisado a integração entre designer e o processo de fabricação, conhecimento de novas tecnologias para design: software e prototipagem e conhecimento de tendências de design e conceitos de coleções e linhas.

#### **Média: 4 (BOM)**

**2. Questão entidade:** grau de satisfação sobre os tópicos a seguir, para cada instituição/entidade:

- itens para avaliação: acessibilidade, agilidade no atendimento, persistência para resolver as solicitações, iniciativa para acompanhar as solicitações, proposição de soluções espontaneamente, visitar a empresa participante ativamente e ser relações públicas do Projeto.
- FIESP, Sebrae, Senai, Assimi / Simm.

#### **Média 4: (BOM)**

#### **3. Pontos fortes do Projeto:**

- conhecimentos transmitidos e implantados na empresa;
- oportunidade de contatos com outras empresas;
- treinamentos e palestras com conteúdos adequados com as necessidades da empresa;
- grande trabalho do analista do Sebrae, com relação a espaços em feiras;
- ótimo atendimento do Senai;
- palestra motivacional de ótima qualidade desenvolvida na empresa;
- ótimo trabalho na área de vendas;



- aquisição de novos conhecimentos;
- ótimo conhecimento dos consultores;
- ótimo atendimento da parte administrativa do projeto;
- atualização e aquisição de novos conceitos;
- integração e troca de informações e
- reavaliação e ajustes na empresa.

#### **4. Pontos fracos do Projeto:**

- tempo mal aproveitado;
- palestras e treinamentos em ordem inadequada;
- houve insuficiência e pouco empenho de alguns consultores;
- fracos parceiros financeiros (não atendeu o APL);
- pouca troca de informações entre as empresas;
- não foram executadas atividades conjuntas e
- falta de interesse das empresas.

#### **5. Pontos fortes dos parceiros:**

- FIESP: criação do Projeto APL, boa vontade para servir às empresas, excelentes profissionais e alto nível dos coordenadores e consultores, bem como boa integração e interação com os empresários.
- Sebrae: interesse em atender às empresas do APL, bons profissionais na área de consultoria, ótimo nível pessoal para oferecer novas oportunidades aos empresários.
- Senai: organização da produção com muita seriedade e vontade, excelentes profissionais e pronto atendimento às solicitações das empresas do APL e técnicos e consultores capacitados e comprometidos.



- Assimi / Simm: participação efetiva com dedicação com cada empresa do APL, ótimo espaço físico para atendimento às necessidades dos empresários, bons profissionais e excelente trabalho desempenhado pelo Agente Local (pessoa de fácil relacionamento e responsabilidade).

**6. Você recomendaria este Projeto para outro empresário ?**

**100% responderam que SIM**

**7. Você participaria da continuidade deste Projeto ?**

**100% responderam que SIM**

**– Data: Julho de 2007 / total de 10 respondentes (entre empresas e parceiros do Projeto APL).**

Os principais resultados estão relacionados a seguir:

1) Sobre as deliberações ocorridas nas reuniões do APL:

- 40% consideram satisfatórias as deliberações
- 40% consideram pouco produtivas as deliberações
- 10% consideram insatisfatórias as deliberações
- 10% informam que não ocorrem deliberações

2) Sobre os resultados das reuniões de trabalho:

- 40% consideram excelentes os resultados
- 50% consideram regulares os resultados
- 10% informam que não foram produzidos resultados efetivos

3) Temas tratados nos grupos de trabalho:

- Compras conjuntas: citado por 70% dos respondentes



- Central de cargas (logística): citado por 50% dos respondentes
- Cadastro de clientes: citado por 40% dos respondentes
- Grupo de Design: citado por 30% dos respondentes
- Pesquisa de mercado, qualificação profissional e visitação entre empresas: citado por 10% dos respondentes

4) Resultados efetivos destes grupos de trabalho:

- 40% responderam que surtiram resultados efetivos
- 30% responderam que não surtiram resultados efetivos
- 30% não sabem responder

5) As atividades do grupo do APL conseguiram atingir outras esferas da comunidade local (houve transbordamento das ações) ?

- 50% responderam que SIM (a única ação citada se relaciona à doação dos resíduos sólidos gerados pela indústria moveleira para a Usina Cerradinho que gera energia limpa e transfere recurso financeiro para a Associação Lar da Providência São Francisco de Assis de Jaci-SP).

- 40% não sabem responder
- 10% responderam que NÃO

6) Essas ações de transbordamento geraram resultados efetivos?

- 60% responderam que SIM, em algumas
- 40% não sabem responder

7) Principais projetos relacionados ao desenvolvimento local:

Cooperativismo/associativismo, ação social e qualificação profissional.

8) Principais parceiros relacionados ao desenvolvimento local:

SIMM (Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol), Sebrae – E.R. São José do Rio Preto, Senai /Cemad – Votuporanga e FIESP.



Informação cedida por 100% dos respondentes.

9) Resultados da Pesquisa de Mercado:

- surtiu resultados efetivos: 80% responderam que SIM
- promoveu ampliação do mercado: 80% responderam que SIM
- resultou na mudança de mercado: 30% responderam que SIM
- promoveu mudança de segmento de mercado: 10% responderam que SIM
- incentivou a criação de novos produtos: 30 responderam que SIM
- incrementou os resultados das vendas: 90% responderam que SIM

## **CAPÍTULO 6 - AÇÕES PREVISTAS**

As ações previstas no Plano de Desenvolvimento Preliminar do Arranjo Produtivo Local de Móveis de Mirassol e Região procuram obedecer uma estrutura estabelecida por áreas temáticas, são elas:

- 6.1 – Gestão
- 6.2 - Inovação Tecnológica (incluindo Design)
- 6.3 - Produção e Qualidade Industrial
- 6.4 - Mercado e Promoção Comercial
- 6.5 - Crédito
- 6.6 - Meio Ambiente
- 7.7 - Recursos Humanos / Capital Humano
- 6.8 - Associativismo e Responsabilidade Social



## **6.1 - GESTÃO**

### **Ação 6.1.1 : Cursos em Gestão Empresarial.**

a) Descrição: realização de cursos de gestão empresarial (contabilidade, marketing, administração, informatização, design, investimento em equipamentos / maquinários, formação de preço, planejamento do processo do controle de produção, controle da qualidade e controles internos de produção) e consultoria comportamental.

b) Coordenação: SIMM e SEBRAE-SP

c) Execução: SIMM e SEBRAE-SP

d) Viabilização financeira: SIMM e SEBRAE-SP

e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Mirassol e SENAI-SP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE-SP	198.550,00	50	198.550,00	50
SIMM	163.550,00	50	163.550,00	50

**Total de : R\$ 362.100,00**

f) Data de início: Janeiro de 2008

g) Data de término:

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☒ qualidade e produtividade
- ☒ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☒ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



### **Ação 6.1.2: Plano de Marketing do APL de Móveis de Mirassol e Região.**

a) Descrição: Plano que envolve a criação da “marca” do APL e atualização do site das empresas integrantes do SIMM e do Projeto APL com objetivo de aumentar a imagem dos produtos do APL de Móveis de Mirassol e Região em relação aos outros produtos do território brasileiro.

b) Coordenação: SIMM e SEBRAE-SP

c) Execução: SIMM e SEBRAE-SP

d) Viabilização financeira: SIMM

e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Mirassol, SENAI-SP, FIESP, Setores de Promoção Comercial do Ministério Relações Exteriores e APEX / SECEX – MDIC

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SIMM	17.840,00	100	17.840,00	100

f) Data de início: Janeiro de 2008

g) Data de término:

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

( X ) acesso aos mercados interno e externo

( X ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)

( ) investimento e financiamento

( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.1.3: Planejamento Estratégico para Desenvolvimento do APL de Móveis de Mirassol e Região.**

a) Descrição: realização de um planejamento estratégico para identificar pontos fortes e fracos do APL, suas oportunidades e ameaças, potencialidades e vulnerabilidades, culminando na definição de ações, elaboração de projetos, estratégias e parcerias que permitam o desenvolvimento do município de Mirassol e região no biênio de 2008/2010. O planejamento será realizado em conjunto com todas as instituições e entidades da governança do APL.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e FIESP

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

( X ) acesso aos mercados interno e externo

( X ) qualidade e produtividade

( X ) formação / capacitação

( X ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)

( ) investimento e financiamento

( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



#### **Ação 6.1.4: Pesquisas e avaliações sistemáticas do projeto.**

a) Descrição: realização de pesquisas e avaliações sistemáticas do Projeto APL (levantamentos periódico, pesquisas, estudos e avaliação dos indicadores de resultados contratualizados no projeto).

b) Coordenação: SIMM e SEBRAE-SP

c) Execução: SEBRAE-SP

d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

e) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Mirassol e FIESP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE-SP	15.000,00	100	15.000,00	100

f) Data de início: junho de 2008

g) Data de término: junho de 2010

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( X ) Outra. Por favor, informe: Avaliação do Projeto.

**Ação 6.1.5: Gestão e monitoramento do projeto.**

a) Descrição: viabilização de pagamento de despesas, com execução, administração, coordenação, divulgação das ações realizadas no âmbito do APL.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE e Prefeitura Municipal de Mirassol

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☒ Outra. Por favor, informe: Gestão e monitoramento do Projeto.



### **Ação 6.1.6: Censo Moveleiro**

a) Descrição: Rastreamento e cadastramento do maior número de empresas pertencentes à indústria moveleira do pólo de Mirassol e Região. Busca identificar as empresas formais, priorizando os micro, pequenos e médios negócios e observando ao mesmo tempo, características como a natureza e o porte dos negócios desenvolvidos na região (número de empresas do ramo, capacidade de produção, localização, situação jurídica, etc.). Tem como objetivo levantar informações para o melhor planejamento das ações a serem desenvolvidas com vistas ao fomento do desenvolvimento sustentável do APL de Móveis de Mirassol e Região.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP, SENAI-SP e Prefeitura Municipal de Mirassol

c) Possível parceiro: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo - Fundação Seade (Estado de São Paulo)

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- (   ) qualidade e produtividade
- (   ) formação / capacitação
- (   ) governança e cooperação
- (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (   ) investimento e financiamento
- (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



## **6.2 - INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (INCLUINDO DESIGN)**

### **Ação 6.2.1 - Capacitação tecnológica.**

a) Descrição: Apoiar, orientar e articular ações relativas à capacitação tecnológica da indústria, visando aumentar a competitividade dos bens produzidos.

b) Atores envolvidos: SENAI-SP, SEBRAE-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e FIESP

c) Possíveis parceiros: MCT (Programa de Apoio à Capacitação Tecnológica da Indústria), Instituto Euvaldo Lodi, Abimóvel e APEX / SECEX – MDIC

d) Seleccione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- (    ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- ( X ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.2.2: Programa de comércio eletrônico.**

a) Descrição: Prática de comércio eletrônico nas empresas do APL de Móveis de Mirassol e Região para aumentar a comercialização de seus produtos.

b) Ator envolvido: SIMM

c) Possível parceiro: APEX / SECEX – MDIC

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☒ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.2.3: Oficina de Design Moveleiro.**

a) Descrição: realização de oficinas de design visando incrementar a qualidade e o valor dos produtos do APL de Móveis de Mirassol e Região.

b) Atores envolvidos: SIMM, SENAI-SP e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: IPT / Prumo - Projeto Unidaes Móveis de Atendimento Tecnológico às micro e pequenas empresas e Programa São Paulo Design - parceria entre FIESP/CIESP, Sebrae, e IPT, ParqTec Ufscar, Abimóvel e MDIC (Programa Brasileiro de Design)

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- (    ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- ( X ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.2.4: Seminários e workshops sobre design.**

a) Descrição: realização de seminários e/ou workshops de design sobre tendências do mercado nacional e internacional.

b) Ator envolvido: SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: IPT e MDIC (Programa Brasileiro de Design)

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- (    ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- ( X ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.2.5: Assistência tecnológica.****a) Descrição:**

1) estudo de viabilidade técnica : profissionais da entidade tecnológica visitam a empresa e fazem o primeiro diagnóstico. Dele constam análises do produto e do processo produtivo, identificação dos principais problemas técnicos a serem resolvidos, estimativas dos custos e investimentos necessários para implementar as soluções sugeridas e

2) adequação tecnológica: profissionais da entidade, em conjunto com a empresa, implementam as soluções dos problemas diagnosticados. Ressalta-se que o responsável técnico do PROGEX garante sigilo total sobre as informações das empresas.

b) Atores envolvidos: SIMM, SENAI-SP, SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: PROGEX / MCT (Programa de Apoio Tecnológico à Exportação)

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( X ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



### **Ação 6.2.6: Unidade Tecnológica**

a) Descrição: É uma iniciativa voltada às exigências do setor moveleiro da região relacionada à inovação tecnológica. Dentre seus princípios, destacam-se o atendimento a empresas e a comunidade quanto a qualificação e requalificação profissional, somadas ao incremento tecnológico que o setor carece para competir adequadamente com produtos de ponta no mercado moveleiro nacional e internacional. A Unidade Tecnológica tem como principais objetivos: atender às necessidades de educação profissional e tecnologia do setor moveleiro através da formação e aperfeiçoamento de profissionais e atendimento tecnológico às empresas da região e do Estado, contribuindo com o seu desenvolvimento e aumento da competitividade; proporcionar condições concretas de construção da cidadania, vinculando a aprendizagem do ensino à sociedade e à cultura e desenvolvimento do aluno a capacidade de aprender a estudar, aumentando sua autonomia intelectual e pensamento crítico e preparar profissionais para o trabalho, e, prioritariamente, para a empregabilidade na área industrial moveleira. Se especializará em quatro atividades: educação para o trabalho, assistência tecnológica, informação e pesquisa aplicada nesta nova realidade.

Laboratórios previstos: Laboratório de Testes Destrutivos e Não Destrutivos, CAD, CLP e Pneumática, Laboratório de CAD, Laboratório de CLP e Núcleo de Informação Tecnológica.

b) Atores envolvidos: SIMM e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: MCT e MEC

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☒ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



### **6.3 - PRODUÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL**

#### **Ação 6.3.1: Melhoria dos Processos Produtivos.**

a) Descrição: realização de cursos e consultorias envolvendo introdução ao layout, processos de corte e usinagem, lixa e acabamento, pinturas de bordos e planos, estudo de métodos e tempos, processo e planejamento de controle da produção, organização da produção, estruturação dos custos e desenvolvimento pessoal.

b) Coordenação: SIMM e SENAI-SP

c) Execução: SIMM e SENAI-SP

d) Viabilização financeira: SIMM

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição (ões) local, estadual e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SIMM	21.600,00	100	21.600,00	100

e) Data de início:

f) Data de término:

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

☐ acesso aos mercados interno e externo

☒ qualidade e produtividade

☐ formação / capacitação

☐ governança e cooperação

☒ tecnologia e inovação (incluindo o design)

☐ investimento e financiamento

☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.3.2: Utilização de normas técnicas na produção de móveis.**

a) Descrição: Comprometimento com a inovação e a competitividade das empresas e indústrias brasileiras via qualidade industrial.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP, Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC e INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC

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

☐ acesso aos mercados interno e externo

☒ qualidade e produtividade

☐ formação / capacitação

☐ governança e cooperação

☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)

☐ investimento e financiamento

☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.3.3: Programas de Melhoria da Qualidade.**

a) Descrição: implantação de Programa de Melhoria da qualidade envolvendo a implantação do Programa 5S e realização de palestras sobre Qualidade.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP, Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC e INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC

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

☐ acesso aos mercados interno e externo

☒ qualidade e produtividade

☐ formação / capacitação

☐ governança e cooperação

☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)

☐ investimento e financiamento

☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.3.4: Adequação de produtos e de processos.**

a) Descrição: Atividades ligadas à adequação de produtos (design, embalagem, certificação, etc) e atividades ligadas à adequação de processos (tecnologia, ISO 9000 ou 14.000).

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP e SENAI-SP

c) Possíveis Parceiros: FIESP, Abimóvel, ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial / Autarquia vinculada ao MDIC, INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial / Autarquia do MDIC, APEX / SECEX – MDIC e PSI – Programa Setorial Integrado - APEX-Brasil

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( X ) qualidade e produtividade
- ( ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



## 6.4 - MERCADO E PROMOÇÃO COMERCIAL

### Ação 6.4.1: Acesso às informações de mercado.

a) Descrição: criação de banco de dados sobre informações do comércio interno e externo: empresas importadoras e exportadoras de móveis, mercados já existentes (nacional e internacional), prospecção de mercado (outros países).

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP, Catálogo do Exportador Paulista, Programas Vitrine do Exportador e Radar Comercial do Governo Federal / Secretaria de Comércio Exterior do MDIC (desenvolvido em parceria com o Serviço federal de Processamento de dados – SERPRO) e base de dados do SISCOMEX – Sistema Integrado de Comércio Exterior / Secretaria de Comércio Exterior do MDIC, Conselho Estadual de Relações Internacionais e Comércio Exterior – CERICEX

c) Execução: SEBRAE-SP

d) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

Parceiros Locais	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
SEBRAE-SP	16.500,00	100	16.500,00	100

e) Data de início:

f) Data de término:

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.4.2: Cursos, palestras, workshops, treinamentos e debates sobre mercado externo.**

a) Descrição: objetivo de estimular a participação das micro, pequenas e médias empresas nas operações de exportação, bem como disseminar informações afetas ao comércio exterior junto a entidades de classe, instituições de ensino e de pesquisa e órgãos governamentais.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP, Núcleo de Informação de Comércio Exterior – NUCEX / MDIC, Consultoria em Negócios Internacionais, Rede de Agências no Exterior e Salas de Negócios com o Brasil / BB, APEX - SECEX – MDIC

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- (   ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- (   ) governança e cooperação
- (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (   ) investimento e financiamento
- (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.4.3: Treinamento prático para empresas interessadas em exportar.**

a) Descrição: Objetivo de contribuir para a expansão da base exportadora do APL, buscando , principalmente, uma maior participação dos pequenos e médios empresários que têm vocação exportadora e desejam iniciar sua caminhada rumo ao mercado internacional.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP e Programa Aprendendo a Exportar da Secretaria de Comércio Exterior – SECEX do MDIC / parceria com APEX – Agência de Promoção de Exportações

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.4.4: Desenvolvimento de projetos para montagem de consórcios de exportação.**

- a) Descrição: tem por objetivo a associação de empresas com interesse voltado para a exportação.
- b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: FIESP e APEX / SECEX – MDIC
- d) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
  - (   ) qualidade e produtividade
  - (   ) formação / capacitação
  - (   ) governança e cooperação
  - (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
  - (   ) investimento e financiamento
  - (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.4.5: Centro de Logística de Exportação.**

a) Descrição: visa centralizar os diferentes serviços de comércio exterior e trâmites da exportação, com o objetivo de facilitar o processo, especialmente para micro, pequenos e médios empresários.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: FIESP e Comitê Consultivo do Setor Privativo (Presidido pelo Presidente do Conselho de Ministros da CAMEX e é composto por até vinte representantes do setor privado)

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- (   ) qualidade e produtividade
- (   ) formação / capacitação
- (   ) governança e cooperação
- (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (   ) investimento e financiamento
- (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.4.6: Central de Negócios.**

a) Descrição: implantação de uma Central de Negócios voltada para a realização de compra conjunta de matérias-primas como forma de diminuição dos custos de produção, por meio da aquisição de insumos mais baratos.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possível parceiro: FIESP

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- (   ) qualidade e produtividade
- (   ) formação / capacitação
- (   ) governança e cooperação
- (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (   ) investimento e financiamento
- (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



#### **Ação 6.4.7: Participação em Feiras e Exposições (âmbito nacional).**

a) Descrição: facilitar a comercialização dos produtos das empresas do segmento moveleiro no mercado interno.

b) Coordenação: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Mirassol, FIESP e Divisão de Operação de Promoção Comercial / MRE - Setores de Promoção Comercial / MRE e APEX / SECEX – MDIC

d) Execução: SIMM e SEBRAE-SP

e) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE-SP	10.000,00	100	10.000,00	100

f) Data de início:

g) Data de término:

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

( X ) acesso aos mercados interno e externo

( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)

( ) investimento e financiamento

( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



#### **Ação 6.4.8: Participação em Feiras e Exposições (âmbito internacional).**

a) Descrição: facilitar a inserção das empresas no comércio internacional viabilizada pela participação em feiras internacionais.

b) Coordenação: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: Espaço São Paulo, Departamento de Promoção Comercial / MRE: Divisão de Programas de promoção Comercial – Divisão de Operação de Promoção Comercial, Divisão de Informação Comercial – BrazilTradNet e sistema Radar Comercial / PITCE, APEX / SECEX – MDIC - Departamento de Negociações Internacionais / Departamento de Operações de Comércio Exterior Secretaria de Comércio Exterior – SECEX / MDIC, APEX / SECEX – MDIC

d) Execução: SIMM e SEBRAE-SP

e) Viabilização financeira: SEBRAE-SP

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da(s) instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
SEBRAE-SP	19.500,00	100	19.500,00	100

f) Data de início:

g) Data de término:

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

( X ) acesso aos mercados interno e externo

( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)

( ) investimento e financiamento

( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



## **6.5 - CRÉDITO**

### **Ação 6.5.1: Acesso ao crédito, investimento e financiamento.**

a) Descrição: conjunto de informações sobre acesso ao crédito, investimento e financiamento para o setor produtivo, especialmente, para o segmento moveleiro.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, FIESP, Comissão de Incentivo aos Investimentos Produtivos Privados no País Comissão, Rede Nacional de Informações sobre o Investidor (MDIC), Secretaria de Comércio Exterior e Agência de promoção de Exportação – APEX do MDIC

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- (    ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- (    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( X ) investimento e financiamento
- (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.5.2: Painel sobre crédito (workshop e showroom).**

a) Descrição: Acesso a crédito e serviços financeiros com o apoio e participação das instituições financeiras presentes ou atuantes no APL. O evento terá o seguinte formato: a) orientação e capacitação dos empresários sobre a importância do gerenciamento e obtenção do crédito e workshops, showroom, oficinas e clínicas tecnologias de acesso a crédito para que os empresários e empreendedores interessados e obtenção de financiamento possam receber informações comparativas sobre as várias ações de acesso a crédito do APL.

b) Atores envolvidos: SIMM e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: Secretaria de Desenvolvimento do Estado de São Paulo, FIESP, Comissão de Incentivo aos Investimentos Produtivos Privados no País Comissão, Rede Nacional de Informações sobre o Investidor (MDIC) e Secretaria de Comércio Exterior e Agência de promoção de Exportação – APEX do MDIC

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☒ investimento e financiamento
- ☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



### **Ação 6.5.3 - Programa de Financiamento às Exportações.**

a) Descrição: Apoio às exportações brasileiras, em sua fase de comercialização (pós-embarque), a custos compatíveis com os praticados no mercado internacional, em duas modalidades de crédito: o financiamento e a equalização.

b) Possíveis parceiros: Banco do Brasil / Programa Proger Exportação, BNDES, CEF, Comitê de Financiamento e Garantia das Exportações (Consignados ao Programa de financiamento às Exportações – PROEX e ao Fundo de Garantia às Exportações (FGE), Programa Especial de Exportação (Secretaria Executiva da CAMEX) - Programa de Financiamento à Exportação – PROGEX - Fundo de Garantia à Exportação – FGE - Programa de Incentivo à Produção Exportável de Pequenas e Médias Empresas – PROPEX / BB e Projeto de Extensão Industrial Exportadora – PEIEX / APEX-MDIC

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

- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
- (   ) qualidade e produtividade
- (   ) formação / capacitação
- (   ) governança e cooperação
- (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( X ) investimento e financiamento
- (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.5.4: Concessão de crédito.**

a) Descrição: capital de giro e investimentos às empresas que compõem os Arranjos Produtivos Locais.

b) Possível parceiro: CEF

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☒ investimento e financiamento
- ☐ Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



## **6.6 - MEIO AMBIENTE**

### **Ação 6.6.1: Educação Ambiental.**

- a) Descrição: Objetivo de promover a reflexão dos empresários quanto a sua responsabilidade na prevenção e controle da poluição ambiental.
- b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol e SENAI-SP
- c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente
- d) Seleccione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- (    ) acesso aos mercados interno e externo
  - (    ) qualidade e produtividade
  - ( X ) formação / capacitação
  - (    ) governança e cooperação
  - (    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
  - (    ) investimento e financiamento
  - (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.6.2: Qualidade Ambiental.**

a) Descrição: trata-se de um conjunto de ações relacionadas à questão ambiental, são elas: serviços de informação, assessoria técnica e tecnológica na implantação de sistemas de Gestão Ambiental ou Tecnologias Ambientais, Serviços Laboratoriais e Pesquisa Aplicada, cobrindo um amplo espectro de necessidades e oferecendo às empresas do APL uma variada gama de soluções ambientais, bem como diminuição dos desperdícios de resíduos.

b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol, SEBRAE-SP e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Programa São Paulo Competitivo (Governo do Estado de São Paulo), Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- ( X ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- (    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- ( X ) Outra. Por favor, informe: Responsabilidade ambiental.



**Ação 6.6.3: Diagnóstico dos resíduos gerados na indústria moveleira.**

a) Descrição: levantamento da quantidade, tipos, aproveitamento e tratamento dos resíduos gerados pela indústria moveleira (resíduos sólidos e químicos).

b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☒ Outra. Por favor, informe: Responsabilidade ambiental.



#### **Ação 6.6.4: Criação da Central de Resíduos.**

a) Descrição: A Central de Tratamento de Resíduos de Votuporanga e Região, trata-se de uma área, onde todas as empresas da região, possam depositar os resíduos gerados a partir de madeiras, chapas de aglomerado, MDF e compensados, tintas, plásticos e papel. Todo este material, depois de depositado, deverá ser separado conforme o tipo, madeira, papel, plástico e tinta, para posteriormente passar pelos vários processos de reciclagem.

b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol, Associação Lar São Francisco de Assis da Providência de Deus de Jaci-SP e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: CETESB – São José do Rio Preto, Secretaria do Meio Ambiente do Estado de São Paulo, Departamento de Meio Ambiente da FIESP e Ministério do Meio Ambiente

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

- ☐ acesso aos mercados interno e externo
- ☐ qualidade e produtividade
- ☐ formação / capacitação
- ☐ governança e cooperação
- ☐ tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ☐ investimento e financiamento
- ☒ Outra. Por favor, informe: Responsabilidade ambiental.



## **6.7 - RECURSOS HUMANOS/CAPITAL HUMANO**

### **Ação 6.7.1: Bolsa Escola Senai / SIMM.**

a) Descrição: Instituir Programa de Bolsa Escola SENAI / SIMM para alunos dos cursos promovidos pelo Senai/Cemad – Unidade de Votuporanga = Cursos Design de Móveis, Técnico Produtivo, etc).

b) Atores envolvidos: SIMM e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: Prefeitura Municipal de Mirassol, Programa Nacional de Qualificação do M.T.E, Secretaria de Políticas Públicas de Emprego / M.T.E e Secretaria de Tecnologia Industrial do MDIC

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- (    ) governança e cooperação
- (    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- (    ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.7.2: Capacitação em Comércio Exterior.**

- a) Descrição: Treinamentos gratuitos para capacitação de fornecedores, de agentes de comércio exterior e de empresários de pequeno porte através dos Programas: Cultura Exportadora e Aprendendo a Exportar
- b) Atores envolvidos: SIMM, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e SEBRAE-SP
- c) Possíveis parceiros: Rede Nacional de Agentes de Comércio Exterior - MDIC e M.T.E e Senai, (Secretaria de comércio Exterior – SECEX – MDIC) parceria com APEX – Agência de Promoção de Exportações.
- d) Seleccione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:
- ( X ) acesso aos mercados interno e externo
  - (   ) qualidade e produtividade
  - ( X ) formação / capacitação
  - (   ) governança e cooperação
  - (   ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
  - (   ) investimento e financiamento
  - (   ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.7.3: Bolsa para cursos da Universidade de Votuporanga – UNIFEV.**

a) Descrição: Instituir Programa bolsa para alunos dos cursos superiores da UNIFEV. A contrapartida do aluno será a execução de pesquisas sobre temas de interesse do APL (no âmbito de linhas de pesquisa previamente definidas pela governança do APL).

b) Atores envolvidos: SIMM e SENAI-SP

c) Possíveis parceiros: UNIFEV e Programa Nacional de Qualificação do M.T.E

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.7.4: Capacitação da mão-de-obra.**

a) Descrição: treinamento e aperfeiçoamento da mão-de-obra do pessoal ocupado nas indústrias moveleiras. Capacitação nas seguintes áreas: contabilidade, administração de empresas, gerência de produção, custos na indústria moveleira, empreendedorismo, design no mobiliário, mecânico de máquinas industriais, vendas, marketing, aumento de produção, departamento de pessoal, tecnologia da informação.

b) Atores envolvidos: SIMM, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e SEBRAE-SP

c) Possível parceiro: Programa Nacional de Qualificação do M.T.E

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



**Ação 6.7.5: Programa Saúde e Segurança no Trabalho.**

a) Descrição: Implantação do Programa visando a prevenção de acidentes e doenças, proteção dos trabalhadores e melhoria contínua dos ambientes de trabalho.

b) Atores envolvidos: SIMM, SENAI-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e SEBRAE-SP

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_



## **6.8 - ASSOCIATIVISMO E RESPONSABILIDADE SOCIAL**

### **Ação 6.8.1: Palestras sobre Associativismo e Cooperação.**

a) Descrição: objetivo de promover a aproximação e estimular os relacionamentos entre empresas, empresários, lideranças (instituições, entidades, sociedade civil organizada) e sociedade em geral.

b) Atores envolvidos: SIMM, SEBRAE-SP, Prefeitura Municipal de Mirassol e FIESP

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

- (    ) acesso aos mercados interno e externo
- (    ) qualidade e produtividade
- (    ) formação / capacitação
- ( X ) governança e cooperação
- (    ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- (    ) investimento e financiamento
- ( X ) Outra. Por favor, informe: Responsabilidade social.

**Ação 6. 8.2: Palestra e/ou curso sobre Tecnologia Social.**

a) Descrição: Curso inserido no contexto do associativismo / cooperativismo. Tem objetivo de melhorar o produto, método, processo ou técnica criados para solucionar algum tipo de problema social e que atendam aos quesitos de simplicidade, baixo custo, fácil aplicabilidade e impacto social comprovado – que neste caso será utilizado na cooperativa popular que se pretende formar. Como primeiro exemplo já apresentado no caso do APL de Móveis, destaca-se produtos feitos a partir dos resíduos gerados pela indústria moveleira.

b) Atores envolvidos: SIMM e Prefeitura Municipal de Mirassol

c) Possíveis parceiros: ITCP – Incubadora Tecnológica de Cooperativas Populares / (UNICAMP-UFSCAR-USP) e Instituto de Tecnologia Social

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

**Ação 6.8.3: Criação de cooperativa popular.**

a) Descrição: Cooperativa popular criada a partir de iniciativa solidária e cooperativista com o propósito de garantir trabalho e renda para um grupo de pessoas que estejam sem emprego e/ou que estejam dispostas a atuar no contexto da Economia Solidária.

b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol e SEBRAE-SP

c) Possíveis parceiros: Casa de Economia Solidária de São José do Rio Preto-SP, Programa do Artesanato Brasileiro – PAB / MDIC - (coordenação geral e estadual de Artesanato) e Secretaria Nacional de Economia Solidária / M.T.E

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( ) Outra. Por favor, informe: Geração de trabalho e renda.

**Ação 6.8.4: Responsabilidade Social no APL.**

a) Descrição: Promoção de palestras e estimular ações que desenvolvam a cultura e a prática da responsabilidade social nas empresas do APL, com objetivo de atingir os 7 indicadores da Responsabilidade Social, são eles: valores; transparência e governança; público interno; meio ambiente; fornecedores; consumidores e clientes; comunidade e governo e sociedade.

b) Atores envolvidos: SIMM, Prefeitura Municipal de Mirassol, SEBRAE-SP e FIESP – Comitê de Responsabilidade Social

c) Possível parceiro: Instituto Ethos

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

- ( ) acesso aos mercados interno e externo
- ( ) qualidade e produtividade
- ( X ) formação / capacitação
- ( X ) governança e cooperação
- ( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)
- ( ) investimento e financiamento
- ( X ) Outra. Por favor, informe: Responsabilidade social.



## **CAPÍTULO 7 - GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR**

A Gestão do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Móveis de Mirassol e Região será feita pela ASSIMI – Associação Industrial e SIMM – Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol com colaboração de outras entidades e instituições integrantes da governança, bem como pelos empresários.

Em virtude do Sebrae do Estado de São Paulo ter se constituído, ao longo do processo de consolidação do APL, como instituição que vem coordenando a implantação de metodologias de gestões inovadoras, como é o caso da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (GEOR), o SEBRAE poderá dar apoio técnico na coordenação do Plano de Desenvolvimento Preliminar, funcionando como articulador entre as diversas instituições e atores envolvidos, e criando mecanismos que possibilitem o gerenciamento e a gestão sistemática do PDP.

## **CAPÍTULO 8 - ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR**

As atividades de acompanhamento da implementação do Plano de Desenvolvimento Preliminar englobam as reuniões sistemáticas que as instituições de Governança promovem no APL (comumente na sede do SIMM), nas quais os coordenadores definidos para cada ação são convidados a se manifestar quanto ao andamento da ação, possibilitando a reflexão sobre os eventuais gargalos e problemas que emperram as ações, o que permite a definição de ações corretivas, ou mesmo compartilhando o sucesso e o êxito decorrentes do bom encaminhamento das ações.

A proposta metodológica de monitoramento e avaliação do Plano de Desenvolvimento do APL ora apresentada tem o intuito de nortear e criar as principais diretrizes condutoras das atividades relacionadas à gestão e desenvolvimento do pólo, desde o processo de concepção e implementação do PDP, até a análise e avaliação dos resultados alcançados com a efetivação das ações previstas.



O PDP fora elaborado a partir das diretrizes do GTP-APL do Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior – MDIC e da metodologia de atuação da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP, mantendo como objetivo principal a função de expressar, em um único documento, o esforço de reflexão e de articulação local que contemple os desafios e oportunidades do setor e do pólo, as ações que estão sendo planejadas e operacionalizadas com vistas a transformar oportunidades em investimentos, e como consequência disso, quais os investimentos necessários para que os resultados estejam orientados para o desenvolvimento sustentável das localidades e de suas micro-regiões. Toda essa estrutura fora construída a partir das demandas definidas localmente entre os atores principais do APL, os empresários, e os demais atores locais, tais como entidades patronais (associação industrial e sindicato), Senai, Sebrae e Prefeitura Municipal.

O PDP, coerente com os objetivos mais gerais perseguidos pelos Arranjos Produtivos Locais, procura centrar sua atuação para:

- Nortear e direcionar as ações atuais e futuras do pólo, com o intuito de desenvolver, crescer e disseminar a cultura do desenvolvimento local, a partir de um determinado setor produtivo estratégico para a localidade;
- Promover e intensificar o protagonismo local, fortalecendo a base do APL e produzindo maior e melhor credibilidade com relação a outros agentes e instituições apoiadoras de iniciativas de APL's;
- Produzir o desenvolvimento econômico;
- Reduzir as desigualdades sociais e regionais;
- Gerar inovação tecnológica;
- Expansão e modernização da base produtiva;
- Crescimento do nível de emprego e renda;
- Redução da taxa de mortalidade de micro, pequenas e médias empresas;
- Aumento da escolaridade e da capacitação de envolvidos no processo produtivo;



- Aumento da produtividade e competitividade e
- Iniciação e incremento nas exportações.

A avaliação de um plano desta dimensão requer uma metodologia que possa ser aplicada em larga escala, contemplando todos os momentos e todos os atores sociais envolvidos no processo em questão. Espera-se que a estratégia adotada promova uma prática de avaliação do PDP na localidade, que cumpra o seu papel educativo e dinâmico que traga à luz pontos de discussão relativos não apenas a resultados, mas, especialmente, ao processo de desenvolvimento, com possibilidades de transformação e correção das ações implementadas, a fim de aprimorar o PDP, enquanto instrumento de trabalho de gestão do APL, tendo o foco nas ações realizadas no âmbito do protagonismo local.

Busca-se então, atingir o objetivo de realizar uma avaliação global do PDP que não apenas aponte problemas, mas que analise as causas e os processos que os ocasionaram, além disto, possa servir como um instrumento para a busca de aperfeiçoamento do plano. Dessa forma, devem ser apresentadas recomendações e propostas de mudanças de práticas e concepções analisadas no processo de definição e implementação do plano na localidade.

Evidencia-se, assim, a preocupação em avaliar não apenas os resultados do programa, mas também a sua gestão, a fim de identificar o avanço da governança do APL na consolidação do processo democrático de definição de prioridades, pautado pela participação dos envolvidos e pela transparência das ações.

É importante ressaltar que esta proposta insere-se em um contexto mais amplo de avaliação de APL's, visto que propõe ações a nível local que possam ser analisados e disseminados em nível estadual e federal. Sendo assim, explicita o seu compromisso em atender às diretrizes do GTPAPL quanto à formação e desenvolvimento de núcleos estaduais.

A avaliação do PDP comporta dois momentos:

1) Planejamento e implementação do Plano, analisando o trabalho dos atores principais do APL, o envolvimento de cada um deles nas ações planejadas, as atividades e funções de cada um no gerenciamento do pólo, focando eficiência e eficácia do PDP e



2) Resultados Finais do Programa, relacionados aos benefícios e impactos gerados aos empresários e à comunidade local, focando explicitamente, efetividade social do Plano.

### **Avaliação do Planejamento e Implementação do PDP - Monitoramento**

Esta etapa pretende responder as seguintes questões: como os atores locais planejam e gerenciam o seu PDP, quais ações estão sendo executadas e como vem sendo operacionalizadas e quais os resultados parciais obtidos.

Este tipo de avaliação possibilita a averiguação do cumprimento do plano estabelecido. Além disto, favorece a identificação dos processos e métodos gerenciais que facilitam ou dificultam a consecução de objetivos e metas propostos.

### **Planejamento e desenho do PDP**

A primeira etapa da avaliação é fundamental para contextualizar a avaliação da implementação e medir o impacto do Plano. Ela está composta da análise sobre a concepção do PDP: mudanças conceituais e estratégias adotadas, mecanismos para envolvimento dos diferentes atores no processo e a análise das ações propostas: seus conteúdos, estrutura, composição de coordenadores e a referência à adequação frente à demanda e necessidade dos empresários e da comunidade local a ser beneficiada com as mesmas.

#### **Dimensões:**

- Forma de definição das ações, assim como responsabilidades e mecanismos de operacionalização;
- Recursos aplicados e necessidades externas;
- População-alvo beneficiada e
- Outros, tais como: recursos humanos aplicados, tempo investido pelos atores locais, principais dificuldades.

### **Implantação**

Deverão ser analisados todos os procedimentos adotados pelos gestores em relação à implantação do PDP. Esta etapa tem um papel importante na confirmação das decisões e ações bem sucedidas, na substituição de decisões e ações que se mostrarem inadequadas e na possibilidade de introduzir outras decisões e novas ações que se revelarem necessárias.

**Dimensões:**

- Seleção de ações prioritárias;
- Forma de mobilização dos envolvidos e
- Atividades realizadas com vistas à operacionalização das ações.

**Gestão do Processo**

Em segundo lugar, avaliar-se-á a execução do PDP, contemplando a disponibilidade dos recursos humanos (administrativos e técnicos), materiais e financeiros com vistas a alcançar os objetivos propostos no plano; e o acompanhamento da eficiência e da qualidade da execução do PDP quanto às ações de coordenação, mecanismos e procedimentos estabelecidos para o exercício de controle; e ao sistema de informação, comunicação e decisão interna e externa existente, de acordo com os objetivos centrais de cada uma das ações previstas.

**Dimensões:**

- Desempenho e perfil dos executores; adequação em relação às diretrizes do APL;
- Cumprimento dos prazos estabelecidos e
- Participação efetiva dos parceiros elencados na ação.

Poderão ser elaborados relatórios parciais contendo as principais informações sobre o desempenho do PDP: as metas previstas e atingidas; bem como uma avaliação sobre a adequação das ações ao momento vivido no pólo.

**Avaliação de Resultados**

Na avaliação dos resultados será analisada, basicamente, a eficiência do Plano de Desenvolvimento do APL, ou seja, o grau de alcance das metas e a adequação das ações ao diagnóstico das necessidades locais e da clientela beneficiada.

Esta parte do trabalho tem como objetivo avaliar o alcance dos objetivos e metas do PDP e a adequação das ações à realidade do pólo e da comunidade beneficiada.

**Dimensões:**

- Relação entre o planejado e executado;
- Formatação das estratégias operacionais;



- Adequação dos custos às necessidades planejadas;
- Técnicas Utilizadas:
- Entrevistas - com os principais envolvidos;
- Análise de informações geradas e
- Análise de documentos e projetos.

### **Avaliação de Impacto Social**

A avaliação de impacto do PDP contempla a análise dos resultados parciais e finais das ações realizadas. Os resultados permitirão mensurar os efeitos, de curto, médio e longo prazo, das principais ações realizadas, levando-se em conta a situação das empresas, o desenvolvimento local e a articulação conseguida.

As dimensões de avaliação de efetividade social estão diretamente ligadas às dimensões explicitadas anteriormente e deverão ser definidas a partir das atividades de monitoramento do PDP e das ações efetivamente realizadas na localidade.



## CAPÍTULO 9 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A intervenção dos governos locais no processo de desenvolvimento. DOWBOR, L. In: Brava, Silvio Bacca (org). Desenvolvimento Local. São Paulo, POLIS, 1996.

ABDI. Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial. [www.abdi.org.br](http://www.abdi.org.br)

As Engrenagens da Locomotiva. Ensaio sobre a formação urbana paulista. GONÇALVES, Maria Flora. Tese de Doutorado. Campinas: IFCH/Unicamp, 1998.

Agenda de Competitividade para a Economia Paulista. Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo – Diretoria de Política, Industrial e Tecnológica, São Paulo, 2007.

Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira. J.E.Cassiolatto, H.M.M. Lastres, in: [www.fierp.org.br](http://www.fierp.org.br).

Aglomerações industriais no Estado de São Paulo. SUZIGAN, W; FURTADO, J; GARCIA, R.; SAMPAIO, S.E.K, 2005.

Atlas da Competitividade da Indústria Paulista, 2007.  
<http://www.seade.gov.br/projetos/fiesp/>

Comunidade e Democracia: a experiência da Itália Moderna. R. Putnam, ed. FGV, Rio de Janeiro, 2000.

Clusters Industriais: Processo de decisão das empresas e Políticas Públicas para Competitividade. Projeto de Tese de Doutorado. REBELO, A.M.- I.E - Universidade Estadual de Campinas, 2005.

Cluster industrial: o pólo moveleiro de Votuporanga-SP (1962-2001). STIPP, M.S. Dissertação (Mestrado) — Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2002.

Cultura local e associativismo. Texto de referência da palestra sobre Cultura Local e Associativismo, Seminário do BNDES sobre Arranjos Produtivos Locais, Outubro de 2004.

Desenvolvimento Local. JESUS, P. In: CATTANI, A D. (Org.). A outra economia. Veraz Editores. Porto Alegre, 2003.

Desenvolvimento Local e territorial – abordagens, desafios e estratégias para a ação municipal. SANTOS, A.C.A. In: Semeando o Desenvolvimento, IBAM. São Paulo. Fev-Mar, 2007.

Devolutiva – Processo diagnóstico: FASE 2. RENDER Capacitação. Desenvolvimento Empresarial e Humano, junho de 2005.



Diagnóstico Empresarial. PRATICARE – Desenvolvimento Empresarial, dezembro de 2005.

Elementos para discussão de uma política industrial para o Brasil. VILLELA, A.V; SUZIGAN, W. Texto para discussão n. 421, maio de 1996.

Estruturas de governança e cooperação em APLs. SUZIGAN, W. apresentação baseada em informações do projeto “Sistemas locais de produção: o papel das instituições de apoio às empresas”. Novembro de 2004.

Estudo da competitividade da economia brasileira. COUTINHO, Luciano & FERRAZ João C. - Campinas, Papirus/Ed. da Unicamp, 1994.

Estudo da Competitividade de Cadeias Integradas no Brasil: Cadeia de Madeira e Móveis – UNICAMP/IE/NEIT, MDIC, Finep, dezembro, 2002.

Experiências dos APLs da Fiesp. Decomtec – Gerência de Projetos de Competitividade e Tecnologia, julho de 2005.

Formação de Facilitadores - Projeto BNDES/PNUD. JORDAN, A; CERQUEIRA, R. Recife, 2002.

Fórum de Competitividade da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis - Agenda de proposta. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção, 2001.

Governance and upgrinding: linking industrial cluster and global value chain research. HUMPHREY, J; SCHMITZ, H. - Ids working paper 120. Ano de 2000.

Industrialização Descentralizada: Sistemas Industriais Locais – O Arranjo Produtivo Moveleiro de Ubá. CROCCO, M.; HORÁCIO, F. (CEDEPLAR/UFMG). Nota técnica 38. IE/UFRJ, Rio de Janeiro, março de 2001.

Informativo Industrial. Edição Especial de Comemoração ao 30º Aniversário da Airvo- Edição 10, Ano II, Dezembro /2006 e Janeiro de 2007.

Instrumentos de Apoio ao Setor Produtivo. Onde buscar apoio para o seu negócio. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – Secretaria do Desenvolvimento da Produção. Brasília, 2004.

Manual de Treinamento de Agentes – Metodologia em APLs Fiesp. Decomtec – gerência de Projetos de Competitividade e Tecnologia, dezembro de 2006.

Oficina de Cooperação. APLs de Móveis de Mirassol e Votuporanga. Sebrae-SP, março de 2007.



Oficina de Planejamento Participativo. APLs de Móveis de Mirassol e Votuporanga. Sebrae-SP, março de 2007.

Oficina Regional de Orientação à instalação de Núcleos Estaduais de apoio a arranjos Produtivos Locais. GTP-APL, 2005.

Pensar o desenvolvimento a partir do local: novo desafio para os gestores públicos. COSTA, F.L.; CUNHA, A.P.G. VII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma Del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.

Plano de Ação Estratégica (PAE), FIESP, julho de 2003.

Plano de Ação Imediata (PAI) – ANEXO I. FIESP, junho de 2003.

Política Nacional de Desenvolvimento Regional. Ministério da Integração Nacional – Secretaria de Políticas de Desenvolvimento Regional / Secretaria de Programas Regionais. Brasília, agosto de 2005.

Primeiro Termo Aditivo ao convênio n. 33/2005 estabelecido entre MDIC e FIESP, 2005.

Proposta de ação no longo prazo no APL moveleiro de Mirassol (mediante diagnóstico já realizado no APL de Mirassol). FIESP, setembro de 2003.

Relatório Final sobre o APL Moveleiro de Mirassol. UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas / Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, junho de 2004.

Relatório Parcial sobre o APL Moveleiro de Mirassol. UNICAMP - Universidade Estadual de Campinas / Instituto de Economia - Núcleo de Economia Industrial e da Tecnologia, dezembro de 2003.

Relatório Setorial. FIESP, maio de 2003.

Relatório Técnico / Parcial. IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas / Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas, agosto de 2003.

Relatório Técnico / Parcial. IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas / Divisão de Economia e Engenharia de Sistemas, março de 2004.

Resíduos gerados em indústrias de móveis de Madeira situadas no pólo moveleiro de Arapongas-PR. Elaine Garcia de Lima (CEFET-PR) e Dimas Agostinho da Silva (UFPR), abril de 2005.



Transformações da indústria moveleira de Votuporanga. PAVAN, J.L; ABE, S.H. Centro Universitário de Votuporanga, 1999.

Virage Local. FORTIN, Anne; PRÉVOST, Paul. Transcontinental. Canadá: Montreal, 1995.



## **CAPÍTULO 10 – ANEXOS**

### **Anexo I – Termo de Adesão**

#### **TERMO DE ADESÃO**

##### **APL DE MÓVEIS DO NOROESTE PAULISTA**

Empresa: \_\_\_\_\_

Endereço: \_\_\_\_\_

CEP \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_ Fax: \_\_\_\_\_

Email: \_\_\_\_\_

Proprietário(s): \_\_\_\_\_

Ao assinar este TERMO DE ADESÃO, estou decidindo e assumindo o compromisso de participar e executar todas as etapas do projeto de APL – Arranjo produtivo local de móveis do Noroeste Paulista , que está sendo proposto.

Freqüentarei pontualmente todos os cursos e reuniões aqui definidas, estudarei e implantarei os conceitos, envolverei o meu pessoal e dedicarei o meu tempo para atender os prazos estabelecidos comigo e com o grupo.

Estou ciente também, que estou adquirindo “soluções” especialmente estruturadas para o meu crescimento profissional e pessoal; portanto estarei me dedicando e me comprometendo a este projeto.

Data:

Assinatura do responsável:



## Anexo II – Tabela VA/PO

<b>Quadro para cálculo do Indicador de produtividade VA / PO</b>
--

	Em R\$			
Item	Estoque Inicial	( + ) Compras no mês	( - ) Estoque Final	( = ) Consumo Mensal
<b>MDF/Madeira/Aglomerado</b>				
MDF				
Agglomerado				
Madeira				
Laminado				
Tecido				
Espuma				
Outros				
<b>Subtotal</b>				
<b>Materiais auxiliares (ou insumos)</b>				
Tintas				
Vernizes				
Insumos para acabamento (diluyente, primer, etc)				
Lixas				
Pregos e Parafusos				
Vidros/Espelhos				
Grampos				
Cola				
Outros				
<b>Subtotal</b>				
<b>Gastos com energia e combustível</b>				
Conta de luz				



Gás				
Oxigênio				
Outros				
Subtotal				
<b>Peças, acessórios, ferramentas e embalagens</b>				
Dobradiças, corrediças, etc				
Serras, brocas, etc				
Puxadores, fecho magnético, etc				
Embalagens				
Outros				
Subtotal				
<b>Gastos com terceirização (mensal)</b>				
Peças compradas prontas (pés, estrados, cabeceiras, etc)				
Mão de obra				
Outros				
Subtotal				
<b>Serviços de assistência técnica na produção</b>				
<b>Material de manutenção industrial</b>				
<b>Total = Consumo Intermediário</b>				

**Produtividade**

<b>Receita de vendas</b>	
<b>Impostos</b>	
<b>VA</b>	
<b>no. de funcionários (PO)</b>	
<b>VA / PO</b>	



### Anexo III – Tabela simplificada VA/PO

	valor
Despesas de produção (Energia elétrica, Despesas Gerador, Expedição, manutenção, empilhadeiras, materiais em geral seguros, despesas diversas de produção, depreciação)	
Despesas gerais e serviços de terceiros	
Custo Matéria-Prima (todos os tipos de matérias-primas e acessórios em geral) Assist Técnica (troca mercadorias de clientes)	
<b>Consumo Intermediário</b>	
<b>Receitas de Vendas (total de vendas no mês)</b>	
Impostos - Icms	
<b>Imposto Simples</b>	
Impostos – PIS / Cofins	
Impostos - I.Renda / Cont Social	
Frete e outros impostos	
<b>total de Imposto</b>	
<b>VA (valor adicionado)</b>	
<b>No de Funcionários (PO - pessoal ocupado)</b>	
<b>VAPO</b>	



## Anexo IV – Pesquisa Qualitativa

---

### PESQUISA DE AVALIAÇÃO DO PROJETO DE COMPETITIVIDADE DO PÓLO DE MÓVEIS DE MIRASSOL

---

#### PROJETO APL de Móveis de Mirassol e Região

Esta pesquisa visa coletar o grau de **satisfação e sugestões** para os eventos ocorridos no Projeto de Competitividade do Pólo de Móveis de Mirassol. Pedimos a sua colaboração em respondê-la para o aprimoramento das futuras atividades.

**Nome da Empresa:**

**Nome do Respondente:**

1. Gostaríamos de saber qual o seu grau de satisfação sobre os tópicos a seguir; para realizar essa avaliação utilize os seguintes códigos:

- |            |
|------------|
| 2. Péssimo |
| 3. Ruim    |
| 4. Regular |
| 5. Bom     |
| 6. Ótimo   |

#### 1.1. Sobre as Atividades Realizadas

1. Objetividade dos trabalhos apresentados	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Nível técnico dos eventos	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Atendimento das expectativas dos assuntos abordados	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Adequação da carga horária / Duração	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Organização administrativa dos eventos	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Conteúdo dos cursos	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Aquisição de novos conhecimentos	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Assimilação / Aprendizado	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Quantidade de atividades	(1) (2) (3) (4) (5)

#### 1.2. Sobre os Expositores

1. Conhecimento e domínio no assunto	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Método de apresentação	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Estímulo à atenção do grupo	(1) (2) (3) (4) (5)



4. Coerência e objetividade das respostas	(1) (2) (3) (4) (5)
---	---------------------

### 1.3. Sobre o Grupo Piloto (17 empresas)

1. Melhoria de relacionamento entre os empresários	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Troca de informações	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Aumento da confiança	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Realização de atividades conjuntas – vendas	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Realização de atividades conjuntas – treinamentos	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Realização de atividades conjuntas – produção	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Realização de atividades conjuntas – feiras	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Realização de atividades conjuntas – missão	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Oportunidades futuras de atividades conjuntas	(1) (2) (3) (4) (5)

### 1.4. Sobre os Resultados do Projeto – Mercado

1. Aumento de vendas – produtos com menor valor agregado	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Aumento de vendas – produtos com maior valor agregado	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Desenvolvimento de novos clientes	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Melhor relacionamento com clientes	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Melhor análise da carteira de clientes e performance	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Identificação de novas oportunidades de mercado	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Desenvolvimento de novos produtos adequados aos nichos de mercado (canal de distribuição, produto, etc)	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Melhor atuação em feiras	(1) (2) (3) (4) (5)

### 1.5. Sobre os Resultados do Projeto – Gestão / Tecnologia

1. Melhor conhecimento da empresa	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Redução de custos	(1) (2) (3) (4) (5)
3. Redução de perdas	(1) (2) (3) (4) (5)
4. Melhoria da organização da produção	(1) (2) (3) (4) (5)
5. Redução de tempo de fabricação	(1) (2) (3) (4) (5)
6. Melhoria da qualidade dos móveis	(1) (2) (3) (4) (5)
7. Melhoria do relacionamento com funcionários	(1) (2) (3) (4) (5)
8. Aumento da produtividade	(1) (2) (3) (4) (5)
9. Melhoria do planejamento e visão de longo prazo	(1) (2) (3) (4) (5)

### 1.6. Sobre os Resultados do Projeto – Design

1. Integração entre designer e o processo de fabricação	(1) (2) (3) (4) (5)
2. Conhecimento de novas tecnologias para design: software,	(1) (2) (3) (4) (5)



prototipagem	
3. Conhecimento de tendências de design e conceitos de coleções e linhas	(1) (2) (3) (4) (5)

2. Gostaríamos de saber qual o seu grau de satisfação sobre os tópicos a seguir, para cada Instituição; para realizar essa avaliação utilize os seguintes códigos:

- |   |
|---|
| 1. Péssimo<br>2. Ruim<br>3. Regular<br>4. Bom<br>5. Ótimo |
|---|

Itens para Avaliação	FIESP	SEBRAE	SENAI	ASSIMI / SIMM
1. Acessibilidade				
2. Agilidade no atendimento				
3. Persistência para resolver as solicitações				
4. Iniciativa para acompanhar as solicitações				
5. Proposição de soluções espontaneamente				
6. Visitar a empresa participante ativamente				
7. Ser relações públicas do Projeto				

3. Cite 3 Pontos Fortes e 3 Pontos Fracos do Projeto:

Pontos Fortes	Pontos Fracos



4. Cite Pontos Fortes e Pontos Fracos sobre as Instituições participantes do Projeto:

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
FIESP		
SEBRAE		
SENAI		
ASSIMI / SIMM		

5. Você recomendaria este Projeto para outro empresário ? ( ) sim ( ) não

6. Você participaria da continuidade deste Projeto ? ( ) sim ( ) não

Comentários e Sugestões para aprimoramento das atividades do Projeto:

---



---



---



---



---



---



---



---



### V – Contatos da governança do APL de Móveis de Mirassol e Região

<b>Entidade/Órgão/Instituição</b>	<b>Contato</b>	<b>Cargo</b>	<b>e-mail</b>	<b>Telefone</b>
ASSIMI / Associação Industrial de Mirassol e SIMM / Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol	Jussara Villa	Gerente Executiva	jumvilla@hotmail.com jussarasind@terra.com.br	(17) 3242-1065 (17) 3242-3346
ASSIMI / Associação Industrial de Mirassol e SIMM / Sindicato da Indústria do Mobiliário de Mirassol	Pedro Benvindo Rodrigues	Presidente	pedro@robelt.com.br	(17) 3253-9400 (17) 3242-1065
Prefeitura Municipal de Mirassol	Maria Cristina Zanin Sant'anna	Assessora Técnica Gabinete Prefeitura	zanincristina@hotmail.com	(17) 3242-6110 ramal 211
Prefeitura Municipal de Mirassol	Gilmar Antônio Guilhen	Secretário de Desenvolvimento Econômico	gilmar.sindmov@terra.com.br asses.govmir@terra.com.br	(17) 3242-6110
Prefeitura Municipal de Mirassol	Renata Sayur Kawashima	Representante do Conselho Municipal de Meio Ambiente	meioambientemirassol@yahoo.com.br	(17) 3242-6996
SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto	Arthur Eugênio Furtado Achoa	Gerente do Escritório Regional	arthurfa@sp.sebrae.com.br	(17) 3222-2777
SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto	Hebert Pellegrini Rodrigues	Analista – Coordenador do Projeto APL de Móveis de Mirassol e Região	hebertr@sp.sebrae.com.br	(17) 3222-2777
SEBRAE – E.R. São José do Rio Preto	Alexandre Pastrolin	Consultor – Projeto APL (ex-Agente Local do APL de Móveis de Mirassol e Região)	alexandreapl@terra.com.br	(17) 3222-2777
SENAI-SP / CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga	Mário Eduardo Cazão	Diretor	mcazao@sp.senai.br	(17) 3422-4551
SENAI-SP / CEMAD – Centro Tecnológico de Formação Profissional da Madeira e do Mobiliário de Votuporanga	Antônio Carlos Morettin	Instrutor de treinamento	treinamento850@sp.senai.br	(17) 3422-4551