



GOVERNO DO ESTADO DA BAHIA
SECRETARIA DE CIÊNCIA TECNOLOGIA E INOVAÇÃO - SECTI
PROGRAMA EMPRESA COMPETITIVA BAHIA

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO APL DE ROCHAS
ORNAMENTAIS DA BAHIA**

SALVADOR – BAHIA
MAIO/2008

FORMULÁRIO DE PLANO DE DESENVOLVIMENTO

APL DE ROCHAS ORNAMENTAIS DA BAHIA

1. Contextualização e Caracterização do Arranjo

No final dos anos 50, deu-se início à atividade de extração mineral no Brasil. Na região Nordeste do país foi identificado um enorme potencial geológico com ampla favorabilidade à ocorrência de rochas ornamentais, principalmente no Estado da Bahia, que ocupa atualmente o 3º lugar como produtor nacional de rochas e granitos. O Estado extrai 600 mil toneladas anualmente, o que corresponde a 10% da produção nacional.

O clima semi-árido da região favorece as atividades mineradoras, originando rochas dotadas de características físico-mecânicas e petrográficas, que garantem a elevada dureza e baixa incidência de fraturas e asseguram a maior durabilidade do produto. As amplas jazidas, boa parte ainda inexploradas, ocupam uma área de aproximadamente 378.343km², correspondente a 67% da área do estado da Bahia.

As duas principais categorias comerciais do Arranjo Produtivo Local de Rochas Ornamentais são o mármore e o granito. Trata-se de materiais amplamente utilizados na construção civil como revestimentos internos e externos de paredes, pisos, pilares, colunas, soleiras, etc. O granito é cada vez mais encontrado em edificações, em substituição a outros produtos, pelo fato de suas características apresentarem vantagens de uso: resistência, durabilidade, facilidade de limpeza e estética. Seu dinamismo de mercado está fundamentado na elevada capacidade de substituição do produto. Como é resistente ao ataque químico, ao desgaste abrasivo, sua utilização em revestimentos externos tem aumentado tanto em pisos como em fachadas.

Projeta-se, entre 1998 e 2025, uma taxa média de crescimento de 26,25%/ano no consumo mundial de rochas ornamentais, de 34,28%/ano nas exportações de produtos beneficiados e de 32,81%/ano nas exportações de material bruto.

O APL abrange uma área territorial de 5.726 km², com uma população estimada em 3.490.116 habitantes e 59 empresas cadastradas desenvolvendo as atividades da cadeia produtiva de extração, serraria, polimento e marmoraria, envolvendo uma média de 800 trabalhadores diretos.

Tabela 1: Características territoriais do APL de Rochas Ornamentais

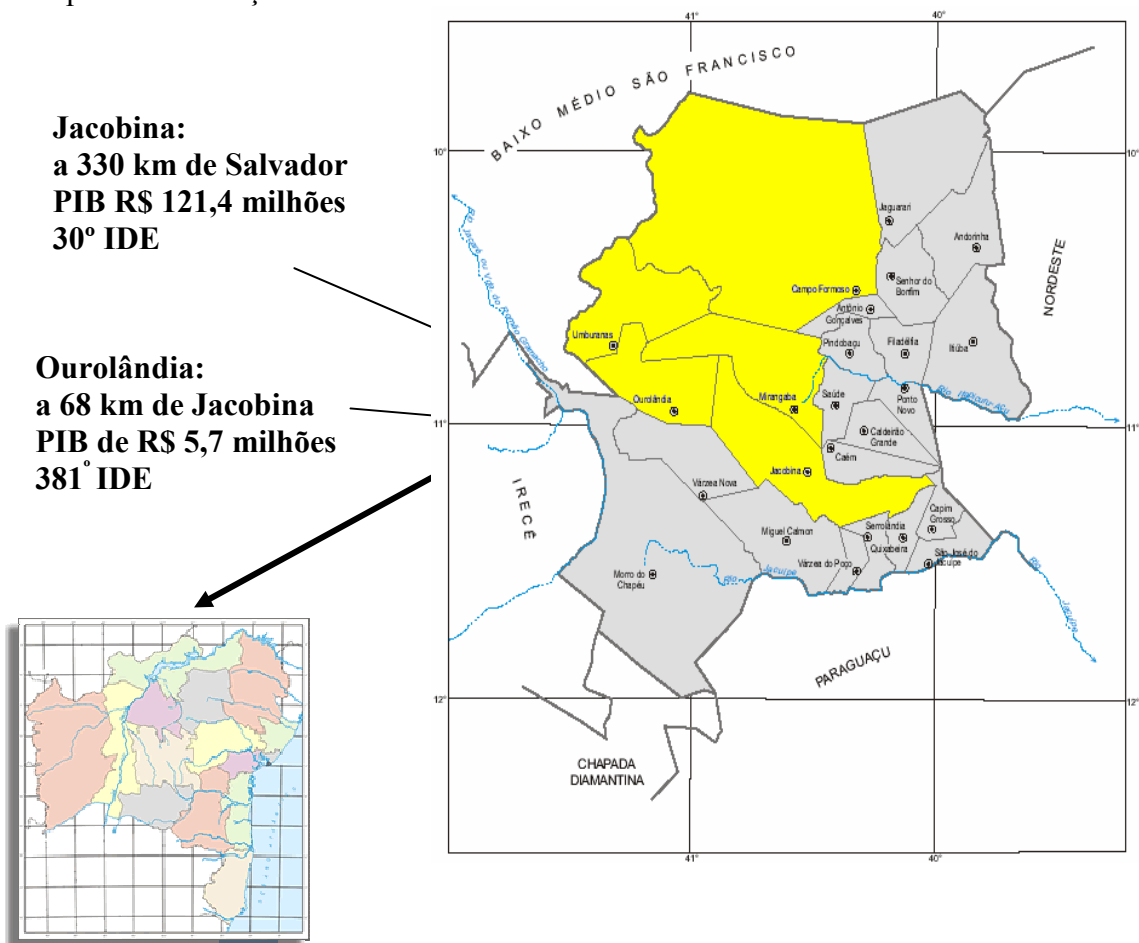
	SALVADOR	LAURO DE FREITAS	JACOBINA	OUROLÂNDIA	FEIRA DE SANTANA
Área da Unidade Territorial	707 Km ²	60 Km ²	2.320 Km ²	1.276 Km ²	1.363 Km ²
Localização	RMS	RMS	a 330 km de Salvador, no Piemonte da Diamantina	a 68 km noroeste de Jacobina, no Piemonte da Diamantina	a 110 km de Salvador, na Região do Recôncavo
Clima	Quente e Úmido, tipicamente tropical	Quente e úmido, tipicamente tropical	Semi-árido	Árido e Semi-árido	Semi-árido e subúmido a seco
População	2.714.018 habitantes	146.150 habitantes	76.473 habitantes	17.655 habitantes	535.820 habitantes
IDH-M	0,805	0,740	0,652	0,542	0,740

O APL de Rochas Ornamentais está localizado em dois grandes pólos de produção que envolve a articulação dos elos da cadeia produtiva, o Pólo de Extração e Pré-Beneficiamento em Jacobina e Ouroilândia, denominado de Pólo do Mármore Bege Bahia; e o Pólo de Beneficiamento na Região Metropolitana de Salvador (em particular Salvador e Lauro de Freitas) e em Feira de Santana, denominado de Complexo de Marmorarias da Bahia. Vide mapas que seguem abaixo:

Mapa 1: Localização do APL de Rochas Ornamentais - RMS



Mapa 2: Localização do APL de Rochas Ornamentais – Jacobina e Ouroilândia



Na região de Ouroândia e Jacobina está concentrada a lavra de blocos a céu aberto desempenhada pelas empresas extratoras. Posteriormente é realizado o desdobramento primário pelas serrarias, denominado de pré-beneficiamento, que compreende o corte de blocos brutos em chapas ou em tiras e ladrilhos.

O último processo de transformação ocorre nas marmorarias, concentradas na RMS e em Feira de Santana cujos principais produtos são materiais de revestimento interno e externo, além de peças isoladas como bancadas, soleiras, rodapés e objetos de decoração. A aplicação dos produtos gerados ocorre em diversas áreas, como: urbanismo, arte funerária, arte e decoração, arquitetura e construção civil, dentre outras.

O Complexo de Marmorarias da Bahia é um projeto pioneiro composto por empresários, integrantes do APL, que se organizaram em base associativista com o objetivo de atender à demanda de produtos e peças especiais de grandes obras para os mercados nacional e internacional. O Complexo se encontra em fase de implantação numa área de 50.000 m², localizada no município de Camaçari, na qual serão instaladas novas unidades produtivas de alta tecnologia com compartilhamento de infra-estrutura administrativa, comercial e de compra entre as empresas. A central de compras foi implantada dando agilidade à aquisição de materiais, comercializando todos os tipos de mármore e granitos nacionais e importados. Essa nova estrutura tem como foco principal a melhoria das gestões e ampliação dos investimentos, no intuito de aumentar a competitividade do grupo de empresas.

Os municípios de Ouroândia e Jacobina, situados na região da Chapada Diamantina, têm a extração mineral como a principal fonte de renda dos habitantes, já que o semi-árido é uma região com vastas extensões de terra não propícias à agricultura e, portanto, com limitadas oportunidades de emprego. Em Ouroândia o setor mineral representa 48,32% do emprego e 50,00% das empresas da região (Fonte: www.mct.gov.br/upd_blob/10137.pdf). Assim, o APL, se destaca também pelo importante cunho social numa região com IDH de 0,542.

A produção da região corresponde a 90% da produção nacional de Mármore Bege Bahia, mineral muito bem aceito e valorizado no mercado pelas suas características peculiares que proporcionam beleza, durabilidade e diversidade na sua utilização. O padrão de cor é considerado o principal atributo para qualificação de uma rocha. Em função das características cromáticas, os materiais são enquadrados como clássicos, comuns ou excepcionais. Conforme dados da Superintendência de Geologia e Recursos Minerais da Bahia (SGM), a Bahia é o Estado brasileiro que possui a maior variedade de padrões e cores de granitos do país, como o Azul Bahia, Azul Macaúbas e outras especialidades, considerados produtos excepcionais. Contudo, apenas 11% do produto extraído é convertido em chapas, sendo o restante comercializado na forma de blocos brutos, sendo grande parte beneficiada em outros Estados brasileiros, o que gera grande perda para a economia baiana.

A Organização da Governança Local – OGL do APL está em processo de articulação e formação, tendo a Secretaria de Indústria, Comércio e Mineração (SICM) como Instituição Líder do APL. Os demais atores da OGL são os listados abaixo:

SIMAGRAN/BA – Sindicato das Indústrias de Mármore, Granitos e Similares do Estado da Bahia;

Complexo de Marmorarias da Bahia;

ABIROCHAS – Associação Brasileira da Indústria de Rochas Ornamentais;

ASSOBEGE - Associação dos Empreendedores de Mármore Bege Bahia;

COOMPOR – Cooperativa dos Pequenos Produtores de Mármore Bege Bahia de Ouroândia;

Associação de Desenvolvimento Comunitário dos Jovens Artesãos de Ouroândia;

BNB – Banco do Nordeste do Brasil;

BB – Banco do Brasil;

Desenbahia – Agência de Fomento do Estado da Bahia;

CBPM - Companhia Baiana de Pesquisa Mineral;

MCT – Ministério da Ciência e Tecnologia;

CRA – Centro de Recursos Ambientais;

DNPM – Departamento Nacional de Produção Mineral;

FAPESB - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado da Bahia;
IBAMA – Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais e Renováveis;
IPHAN – Instituto do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional;
IPT/SP – Instituto de Pesquisas Tecnológicas do Estado de São Paulo;
MME – Ministério de Minas e Energia;
PROMO – Centro Internacional de Negócios da Bahia;
SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas;
SEAGRI - Secretaria da Agricultura, Irrigação e Reforma Agrária;
SECTI – Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado da Bahia;
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial;
SETRAS – Secretaria do Trabalho, Emprego, Renda e Esporte do Estado da Bahia;
UFBA – Universidade Federal da Bahia;
Prefeitura Municipal de Salvador;
Prefeitura Municipal de Lauro de Freitas;
Prefeitura Municipal de Camaçari;
Prefeitura Municipal de Ourolândia;
Prefeitura Municipal de Jacobina.

As instituições acima citadas apóiam o APL em diversas ações, através de convênios e projetos pactuados no Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados (SIGEOR), monitorado pelo Sebrae, conforme segue abaixo:

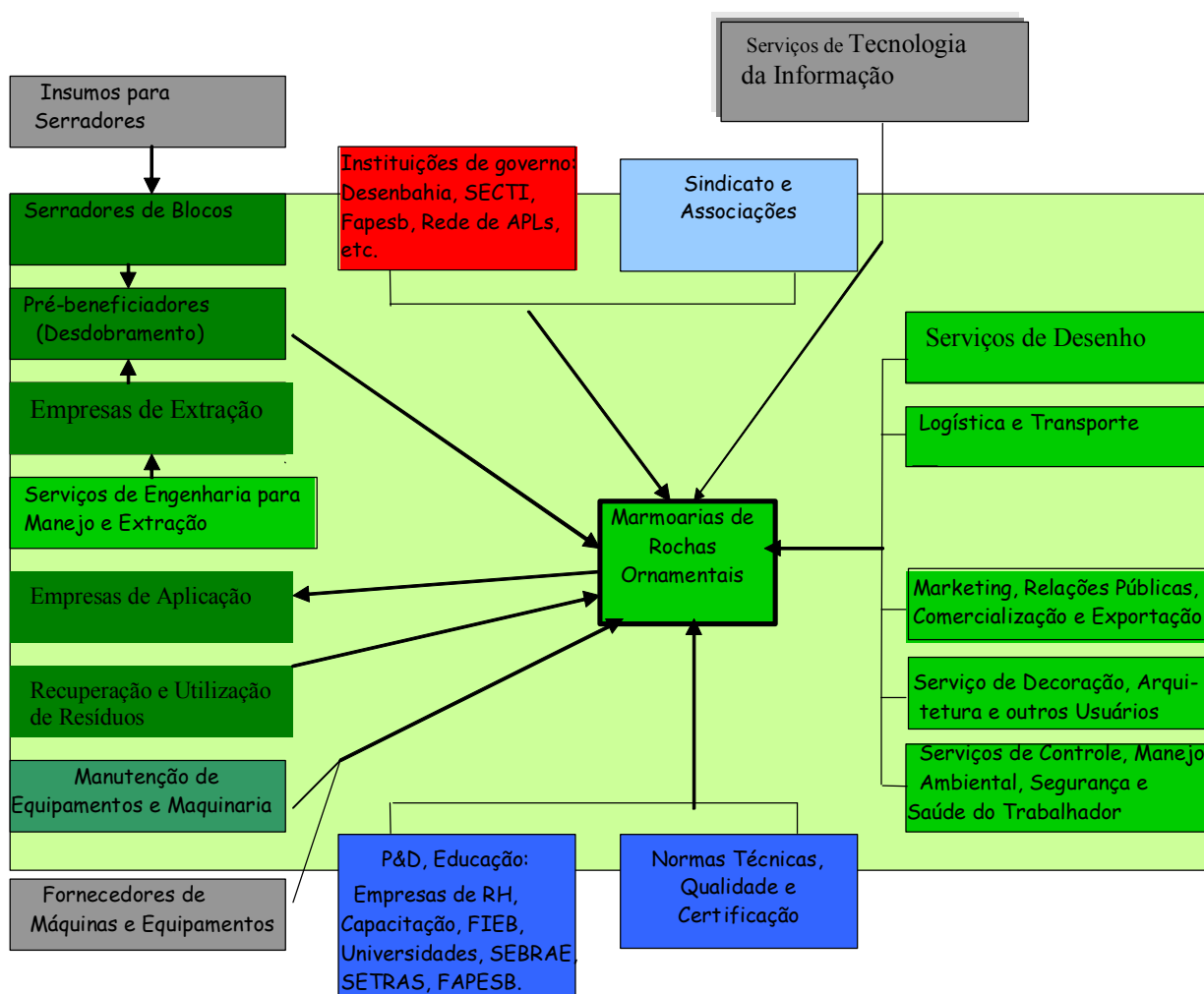
- Capacitação em Negociação;
- Capacitação e Consultoria Tecnológica;
- Capacitação em Associativismo;
- Capacitação em Vendas;
- Capacitação Profissional: Consultoria, instrutoria e cursos;
- Capacitação Empresarial: Consultoria, instrutoria e cursos;
- Consultoria de Acesso ao Crédito Orientado;
- Consultoria de Mercado;
- Consultoria para elaboração de Planos de Negócios de Redes Empresariais;
- Gestão e Monitoramento;

- Planejamento Estratégico do Complexo de Marmorarias;
- Missões Técnicas;
- Apoio a Missões Internacionais e Feiras;
- Marketing;
- Rodadas de Negócios;
- Show Room;
- Criação do Curso de Especialização em Rochas Ornamentais na Universidade Federal da Bahia – UFBA;
- Elaboração de Cartilha de Orientação para especificadores;
- Elaboração da Cartilha do Bege Bahia;
- Elaboração de Catálogo de Rochas Ornamentais;
- Implantação do Pólo Minerário - Industrial do Mármore Bege Bahia;
- Estudo hidrogeológico da Bacia do Rio Salitre;
- Melhoria do Sistema Viário do Distrito Minerário - Industrial do Mármore Bege Bahia;
- Viabilização da Unidade de Resinação do Bege Bahia;
- Apoio Institucional para a implantação do IDEM;
- Investigações Geológicas de detalhe do Mármore Bege Bahia;
- Desenvolvimento Tecnológico Integrado do Mármore Bege Bahia – DETIMBA;
- Realização de um Estudo Único para cumprimento das exigências dos diversos Órgãos Ambientais;
- Apoio a Certificação de Produto e Processo;
- Apoio a Serviços de Laboratório e Metrologia;
- Consultoria para Otimização de Produto e Processo Produtivo;
- Consultoria para Licenciamento e Patenteamento de Tecnologia;
- Consultoria para Produção mais Limpa;
- Consultoria em Design e Desenvolvimento de Produtos;
- Aquisição de Licenças para Transferência de Tecnologia;
- Formação de Consórcios de Exportação; entre outras ações.

Semanalmente os empresários do Complexo de Marmorarias se reúnem para discutir assuntos e ações vinculados ao setor, assim como para dar andamento às atividades de implantação do Complexo.

Em Ourolândia e Jacobina constituiu-se a Associação dos Empreendedores de Mármore Bege Bahia (ASSOBEGE) que está na fase final do processo de registro e formalização jurídica, a Cooperativa dos Pequenos Produtores de Mármore Bege Bahia de Ourolândia – (COOMPOR) e da Associação de Desenvolvimento Comunitário dos Jovens Artesãos de Ourolândia.

FLUXOGRAMA DA CADEIA PRODUTIVA



É válido salientar que as atividades da cadeia produtiva, circunscritas no retângulo verde ao fundo da figura acima, são realizadas no território do APL. Por outro lado, as atividades que estão situadas fora do referido retângulo representam os elos externos às fronteiras do APL.

2. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

O Plano de Desenvolvimento foi finalizado no dia 04/05/2007, sob a coordenação da Secretaria de Ciência Tecnologia e Inovação – SECTI, com a participação da governança local, representantes do Sindicato das Indústrias de Mármore, Granitos e Similares do Estado da Bahia – SIMAGRAN/BA, componentes da Associação dos Empreendedores de Mármore Bege Bahia – ASSOBEGE e do Complexo de Marmorarias da Bahia.

Primeiramente foi realizada uma reunião no dia 19/04/2007 para apresentação e esclarecimentos sobre o Grupo de Trabalho Permanente para APL e sobre o Formulário do Plano de Desenvolvimento Preliminar a ser preenchido. Os empresários e a governança do APL realizaram discussões em grupo para o preenchimento dos itens 3 - Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento, 4 - Resultados Esperados e 7 - Gestão do Plano de Desenvolvimento e encaminharam os itens citados devidamente preenchidos aos representantes da Secretaria de Ciência e Tecnologia – SECTI no dia 27/04/2007, que foram revisados e reencaminhados aos empresários no dia 02/05/2007. A equipe técnica da SECTI construiu a contextualização do APL que foi apresentada na reunião realizada no dia 03/05/2007, na qual foram elaborados os itens pendentes. As ações previstas foram baseadas nas ações contratualizadas no Sistema de Informação da Gestão Estratégica Orientada para Resultados – SIGEOR, monitorado pelo SEBRAE.

No dia 04/05/2007, a equipe técnica da SECTI formulou a tabela de indicadores, revisou o PDP e distribuiu com os participantes do processo de elaboração do mesmo. Assim, a construção do PDP foi realizada com a contribuição dos atores atuantes e expressivos do APL, caracterizando um trabalho de realização cooperada.

No dia 14/04/2008 foi realizada uma apresentação dos PDP ao MDIC em Salvador/Ba. A representante do MDIC deu orientações e sugestões para o aperfeiçoamento dos PDP. O prazo acordado de devolução dos PDP revisados foi 30/05/2008.

Nos dias 24, 28 de abril e 07 de maio de 2008 foram realizadas reuniões com o Sebrae para revisão do PDP.

No dia 26 de maio de 2008 foi entregue o PDP revisado á assessoria técnica da SECTI.

3. Situação Atual – Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento

a) Variáveis importantes para caracterização da situação atual do Arranjo Produtivo:

a.1) Mercado – necessidade de maior divulgação dos produtos através dos veículos de comunicação do setor, de participações em feiras e eventos no sentido de fortalecer a marca das Rochas Ornamentais da Bahia e expandir as vendas;

a.2) Qualidade do produto – qualidade dos produtos não padronizada;

a.3) Logística – Inexistência de rodovias com condições adequadas para o escoamento da produção, comprometendo a integridade física dos produtos e gerando prejuízos às empresas;

a.4) Crédito – Não há linhas de crédito específicas para o setor;

a.5) Tributação – cobrança de impostos nas exportações de empresas inscritas no SIMPLES. Não há política de incentivos fiscais como no Estado do Espírito Santo, reduzindo a competitividade da Bahia;

a.6) Questão ambiental – A quantidade de empresas licenciadas no APL é praticamente nula, sendo que algumas protocolaram o pedido em busca da licença ambiental. As grandes dificuldades para o atendimento das exigências dos órgãos ambientais são os altos custos para realização dos estudos e demais etapas a serem cumpridas e a morosidade burocrática dos processos de licenciamento. A ASSOBEGE e a COOMPOR estão sensibilizando os empresários locais para a realização do Estudo Geofísico, exigido pelo Centro de Recursos Ambientais (CRA), para ser realizado em conjunto, a fim de reduzir os custos individuais;

- a.7) Gestão Empresarial – Baixa capacitação em gestão;
- a.8) Trabalho Cooperado – Baixa cultura associativista;
- a.9) Exportações – Baixo percentual de empresas exportadoras de produtos acabados, sendo que as exportações na Bahia se concentram basicamente em blocos, que possui baixo valor agregado;
- a.10) Marca – Há a marca Bahia Dimensional Stones, porém que necessita ser fortalecida e reconhecida no mercado;
- a.11) Produtividade – Baixo investimento em tecnologia, comprometendo a qualidade e produtividade;
- a.12) Mão-de-Obra – Inexistência de disponibilidade de mão-de-obra qualificada. Não há cursos locais de formação da mão-de-obra específica para o setor, sendo que estes custos são arcados pelos empresários;
- a.13) Capacitação Técnica dos Especificadores – Não há cursos locais específicos sobre a utilização das rochas ornamentais na construção civil.

b) Obstáculos a serem superados:

- b.1) Regularização das empresas do setor junto aos órgãos fiscalizadores;
- b.2) Consultoria e apoio técnico e financeiro nos Estudos Geofísicos;
- b.3) Desenvolvimento de tecnologia e processo para aproveitamento do rejeito (lama originada da serrada nos teares e talha blocos);
- b.4) Investimento em infra-estrutura local (Logística, Estradas Estaduais, etc.);
- b.5) Baixa cultura organizacional;
- b.6) Burocracias dos órgãos governamentais vinculados e que apóiam o setor;
- b.7) Heterogeneidade do grupo;
- b.8) Tecnologia ultrapassada;
- b.9) Mão-de-obra desqualificação;
- b.10) Concorrência predatória;
- b.11) Concorrência com o Estado do Espírito Santo;
- b.12) Informalidade de parte do setor;
- b.13) Falta critério para formação de preços;
- b.14) Financiamentos para renovação de equipamentos com juros altos;

- b.15) Falta de conhecimento técnico do setor e dos especificadores;
- b.16) Dificuldade de recursos financeiros com baixos juros a longo prazo e específicos para o setor;
- b.17) Baixa cultura de consumo de Rochas Ornamentais;
- b.18) Ausência de Incentivos Fiscais para o setor, baixando a competitividade da Bahia em relação ao Estado do Espírito Santo que possui incentivos.

c) Desafios a serem alcançados:

- c.1) Classificação de materiais com a criação de uma nomenclatura universal para a Rocha Bege Bahia;
- c.2) Conquista da credibilidade do mercado internacional através:
 - c.2.1) da melhoria da qualidade dos produtos para atender as exigências deste mercado;
 - c.2.2) da melhoria das rodovias e da logística para escoamento dos produtos, cumprimento de prazos de entrega e diminuição da danificação dos produtos até chegar ao local de destino;
 - c.2.3) da ampliação da capacidade produtiva para atender às grandes demandas do mercado externo em tempo hábil;
- c.3) Aumento do aproveitamento dos resíduos das pedreiras e estoques remanescentes;
- c.4) agrupamento do empresários em torno de um objetivo comum;
- c.5) Compreensão dos órgãos governamentais em relação a agilidade (*time* do processo produtivo e comercial) do setor privado;
- c.6) Aquisição de recursos para compra de novos equipamentos;
- c.7) Montagem de uma Marmoraria Escola;
- c.8) Aumento da competitividade;
- c.9) Montagem de um sistema de custo eficiente e elaboração de uma política de preços coerente;
- c.10) Industrialização da matéria-prima regional;
- c.11) Obtenção de política de crédito a longo prazo com baixos juros;
- c.12) Realização de eventos de integração entre os elos da cadeia produtiva para geração de conhecimento;

- c.13) Implantação de curso de formação em rochas e especialização;
- c.14) Realização de palestras e cursos junto aos especificadores com intuito de aumentar o percentual de utilização de rochas por m² de obras construídas;
- c.15) Criação de novos produtos com *designs* diferenciados;
- c.16) Criação de um selo de qualidade para as empresas da Bahia;
- c.17) Fortalecimento da Marca Bahia Dimensional Stones.

d) Oportunidades a serem conquistadas:

- d.1) Ampliação da demanda para o Mármore Bege Bahia no país em razão do forte crescimento do setor de construção civil. É indispensável o aumento da produtividade, padronização e controle de qualidade, visando enfrentar a forte concorrência externa;
- d.2) Formação de parcerias para atendimento a grandes clientes, pulverizando o risco e a produção para ampliar mercado;
- d.3) Ampliação das atividades, incorporando maior valor aos produtos locais, em vez de exportar matéria bruta com baixo valor agregado;
- d.4) Expansão da linha de crédito específica para APL do Estado da Bahia – CrediAPL, desenvolvida e oferecida pela Agência de Fomento do Estado da Bahia – Desenhahia, porém que somente foi operacionalizada no APL de Confecções da Rua do Uruguai em Salvador/Bahia;
- d.5) Consolidação do mercado externo de produtos acabados;
- d.6) Abundância de matéria-prima nobre e rara;
- d.7) Integração do processo produtivo em todos seus segmentos;
- d.8) Desenvolvimento empresarial através do Modelo de APL;
- d.9) Incentivo governamental aos setores de construção civil e turismo;
- d.10) Incentivo federal às exportações para as empresas cadastradas no SIMPLES.

Vale ressaltar que no Programa de Fortalecimento da Atividade Empresarial da Bahia será realizado o Plano de Melhoria Individual das Empresas e um Diagnóstico Empresarial do setor. Esse Diagnóstico resultará em um Plano de Melhoria da Competitividade Empresarial do APL. Esses Planos auxiliarão no melhor entendimento da dinâmica do setor e da situação atual do APL.

4. Resultados Esperados

Os resultados finais que se espera alcançar através do Plano de Desenvolvimento são:

- 1) Fortalecer a Governança Local;
- 2) Alcançar o licenciamento ambiental de pelo menos 90% das empresas já existentes até Dezembro de 2009;
- 3) Aumentar a capacitação empresarial no APL;
- 4) Aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano;
- 5) Aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2010,
- 6) Exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2010;
- 7) Aumentar na geração de empregos diretos em 10% até dezembro de 2010;
- 8) Aumentar a produtividade das empresas do APL em 60% ao ano até dezembro de 2010;
- 9) Aumentar a rentabilidade do negócio (marmorarias) em 20% através do ganho de produção em série até dezembro de 2009;
- 10) Fortalecimento da Marca Bahia Dimensional Stones.

5. Indicadores de Resultado

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
1. Fortalecimento e Sensibilização da Governança do APL de Rochas Ornamentais	Fortalecer e divulgar a Governança	Incrementar em 30% a frequência de novas empresas nas reuniões de governança, em relação às empresas sensibilizadas do APL, até 2009	(1) N° de empresas presentes e atuantes nas reuniões da OGL (2) N° de empresas sensibilizadas para as reuniões	$\% = [(1) / (2)] * 100$	Atas de reunião da Governança e banco de dados das empresas do APL Rochas Ornamentais	30 meses de execução do PDP
2. Licenciamento Ambiental	Cumprimento de exigências de órgãos ambientais	90% das empresas já existentes até Dezembro de 2009	(1) Número de empresas licenciadas	$(1) = \text{número de empresas licenciadas}$	Órgãos Ambientais	Anual, a partir de dezembro de 2008
3. Desenvolvimento Empresarial	Fomentar a adoção de práticas competitivas nas empresas do APL	Aumentar em 25%, até dezembro de 2009, em relação ao marco zero, o n° de empresas que valorizam práticas competitivas, tais como: Gestão Empresarial, Controle Ambiental, Qualidade e Tecnologias Industriais Básicas.	(1) N° de empresas do APL certificadas em práticas competitivas; (2) Total de empresas do APL	$\% = (1)/(2) * 100$	SECTI, SEBRAE, SENAI, CBPM, SICM, SIMAGRAN e IEL	30 meses de execução do PDP

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
4.Desenvolvimento de Mercado	Aumentar a participação das empresas do APL no mercado baiano de Rochas Ornamentais.	Aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m ² de área construída por ano.	(1) Consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m ² de área construída no marco zero; (2) Consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m ² de área construída no marco um.	$\% = \frac{\{(2) - (1)\}}{(1)} * 100$		
		Aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2010 em relação à situação atual.	(1) Faturamento bruto do APL de Rochas Ornamentais com vendas internas, no marco zero; (2) Faturamento bruto do APL de Rochas Ornamentais com vendas internas, no marco um.	$\% = \frac{\{(2) - (1)\}}{(1)} * 100$	Pesquisa Direta nas Empresas do APL; FIEB	12 meses

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
5. Volume de Exportações	Ampliar mercados externos para as empresas do APL de Rochas Ornamentais.	Exportar 30% da produção de produtos acabados até dezembro de 2009.	(1) Quantidade exportada de produtos acabados na situação atual (marco zero). ;	$\% = \frac{\{(2) - (1)\}}{(1)} * 100$	Pesquisa Direta nas Empresas do APL; FIEB; CBPM	12 meses
		Exportar 15% da produção de chapas até dezembro de 2009.	(2) Quantidade exportada de produtos acabados em dezembro de 2010.			
6. Produtividade	Promover a competitividade e sustentabilidade do APL de Rochas.	Aumentar a produtividade das empresas do APL em 60% ao ano até dezembro de 2009.	(1) Faturamento bruto do APL; (2) Custos do APL; (3) N°s de trabalhadores no APL; (4) Faturamento bruto da situação atual; (5) Custos da situação atual; (6) N°s de trabalhadores da situação atual;	$= \frac{\{(1-2)/3\}}{1} * 100$	Pesquisa Direta nas Empresas do APL	12 meses

INDICADOR	ESTRATÉGIA	META	VARIÁVEL	FÓRMULA	FONTE	PERIODICIDADE
7. Número de Empregos	Aumentar o volume de produção.	Aumento na geração de empregos diretos em 10% até dezembro de 2010.	(1) Número de empregos diretos na situação atual; (2) Número de empregos diretos em dezembro de 2010.	$\% = \frac{[(2) - (1)]}{(1)} * 100$	Empresas e Governança do APL	12 meses
8. Rentabilidade do Negócio	Produzir em grandes escalas com padronização, através de investimentos em tecnologia.	Aumentar a rentabilidade do negócio (marmorarias) em 20% através do ganho de produção em série até dezembro de 2009.	(1) Quantidade, em m2, de chapas brutas; (2) Quantidade, em m2, de produtos acabados.	$\% = \frac{[(2)/(1)]}{(1)} * 100$	Empresas	12 meses

6. Ações Previstas

6.1 Ação: Estudo de Mercado.

- a) Descrição: Análise do mercado atual atingido pelas empresas locais e identificação de nichos de mercados (interno e externo) que possam ser prospectados.
- b) Coordenação: SEBRAE
- c) Execução: SIMAGRAN
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	30.000,00	86	30.000,00
EMPRESÁRIOS	5.000,00	14	5.000,00
TOTAL	35.000,00	100	35.000,00

- e) Início da ação: 11/2007
- f) Término da ação: 05/2008
- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.1) Mercado; a.8) Trabalho cooperado; a.9) Exportações; a.10) Marca.
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno e externo
- j) Situação: Em execução

6.2 Ação: Melhoria do Sistema Viário do Distrito Mineral Industrial do Mármore Bege Bahia - Recuperação das Estradas Estaduais

- a) Descrição: Melhoramentos viários de 25,5 km de acessos
- b) Coordenação: SICM
- c) Execução: SICM
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SICM	240.000,00	100	240.000,00
TOTAL	240.000,00	100	240.000,00

- e) Início da ação: 01/05/2006
- f) Término da ação: 01/08/2006
- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.3) Logística
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Infra-estrutura
- j) Situação: Executada

6.3 Ação: Missões Comerciais e Feiras

6.4 Descrição: Realização de missões técnicas para expansão de mercado.

- a) Coordenação: SECTI
- b) Execução: SEBRAE - Bahia
- c) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
Convênio SECTI e SEBRAE	11.800,00	30	0,00
BID	28.000,00	70	0,00
TOTAL	39.800,00	100	0,00

- d) Início da ação: 01/01/2009
- e) Término da ação: 30/06/2009
- f) Resultados esperados: fortalecer a Governança Local; Aumentar a participação das empresas do APL no mercado baiano de Rochas Ornamentais; Ampliar mercados externos para as empresas do APL de Rochas Ornamentais; Promover a competitividade e sustentabilidade do APL.

- g) Ação relacionada ao item 3: a.1) Mercado; a.2) Qualidade do produto; a.9) Exportações; a.10) Marca
- h) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno e externo; Design; Inovação e tecnologia.
- i) Situação: A executar

6.5 Ação: Estudo Hidrogeológico da Bacia do Rio Salitre

- a) Descrição: Estudo de água subterrânea em Ourolândia.
- b) Coordenação: CBPM
- b) Execução: CBPM
- c) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP- APL (CBPM)	85.000,00	100	85.000,00
TOTAL	85.000,00	100	85.000,00

- d) Início da ação: 01/02/2006
- e) Término da ação: 01/10/2007
- f) Resultados esperados: alcançar o licenciamento ambiental de pelo menos 90% das empresas já existentes até dezembro de 2007;
- g) Ação relacionada ao item 3: a.6) Questão ambiental
- h) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Impacto Ambiental
- j) Situação: Executada

6.6 Ação: Missões Técnicas.

- a) Descrição: Realizações de Missões técnicas a feiras e rodadas de negócios nacionais e internacionais para troca de experiências e abertura de novos mercados - Feira de Vitória-ES - Rodada de Negócios de Guarapari-ES - Feira de Cachoeiro do Itapemirim-ES.
- b) Coordenação: SEBRAE
- c) Execução: SIMAGRAN e SEBRAE
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	75.000,00	100	50.000,00
TOTAL	75.000,00	100	50.000,00

- e) Início da ação: 01/01/2006
- f) Término da ação: 25/11/2008
- g) Resultados esperados: aumentar a capacitação empresarial no APL; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; aumento na geração de empregos diretos em 10% e aproximadamente em 30% nos indiretos até dezembro de 2009
- h) Ação relacionada ao item 3: a.11) Produtividade; a.8) Trabalho cooperado.
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Inovação e tecnologia
- j) Situação: Em execução

6.7 Ação: Capacitação em Gestão de Resíduos Sólidos e Recuperação de Áreas Degradadas

- a) Descrição: Capacitação em princípios e normas ambientais em Ourolândia e Lauro de Freitas.
- b) Coordenação: SEBRAE
- b) Execução: SENAI
- c) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	20.000,00	100	20.000,00
TOTAL	20.000,00	100	20.000,00

- d) Início da ação: 28/09/2007
- e) Término da ação: 29/11/2007
- f) Resultados esperados: alcançar o licenciamento ambiental de pelo menos 90% das empresas já existentes até dezembro de 2007; aumentar a capacitação empresarial no APL;
- g) Ação relacionada ao item 3: a.6) Questão ambiental
- h) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: Executada

6.8 Ação: Capacitação, Consultoria Tecnológica (Oficinas de Tecnologia e Inovação).

- a) Descrição: Capacitação e consultoria tecnológica visando à melhoria dos processos produtivos.
- b) Coordenação: SEBRAE
- c) Execução: SEBRAE
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	153.000,00	100	90.000,00
TOTAL	153.000,00	100	90.000,00

- e) Início da ação: 01/10/2006
- f) Término da ação: 30/07/2008
- g) Resultados esperados: alcançar o licenciamento ambiental de pelo menos 90% das empresas já existentes até dezembro de 2007; aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; aumentar a capacitação empresarial no APL;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.2) Qualidade do Produto; a.11) Produtividade; a.12)Mão-de-Obra
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: Em execução

6.9 Ação: Marketing

- a) Descrição: Desenvolvimento de estratégias de marketing para difundir os produtos do APL e ampliação da participação no mercado nacional e internacional. – Criação e fortalecimento da marca Bahia Dimensional Stones, Criação e fortalecimento da marca da ASSOBEGE, Criação e fortalecimento da marca do Complexo de Marmorarias, elaboração de catálogo e CD-ROM das empresas do APL e Elaboração do Plano de Marketing para o setor de Rochas Ornamentais da Bahia.

- b) Coordenação: SIMAGRAN
- c) Execução: SIMAGRAN
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SIMAGRAN - Bahia	133.000,00	100	100.000,00
TOTAL	133.000,00	100	100.000,00

- e) Início da ação: 01/04/2006
- f) Término da ação: 01/12/2008
- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m2 de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; aumento na geração de empregos diretos em 10% e aproximadamente em 30% nos indiretos até dezembro de 2009.
- h) Ação relacionada ao item 3: a.1) Mercado
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno e externo
- j) Situação: Em execução

6.10 Ação: Central de Negócios

- a) Descrição: Estimular os empresários a se organizarem para efetuarem de forma estratégica e benéfica compra e venda de mercadorias, tornando-os assim mais competitivos no APL de Rochas Ornamentais.
- b) Coordenação: SEBRAE
- c) Execução: SEBRAE
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	58.000,00	100	58.000,00
TOTAL	58.000,00	100	58.000,00

- e) Início da ação: 09/02/2006
- f) Término da ação: 10/02/2008

- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; aumento na geração de empregos diretos em 10% e aproximadamente em 30% nos indiretos até dezembro de 2009
- h) Ação relacionada ao item 3: a.1) Mercado; a.8) Trabalho cooperado; a.9)Exportações; a.10) Marca.
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno e externo
- j) Situação: Executada

6.11 Ação: Consultoria para Elaboração dos Estudos para o Licenciamento Ambiental das empresas de Extração e Beneficiamento de Ouroândia e Jacobina

- a) Descrição: Provimento de serviços especializados visando à habilitação das empresas nas normas ambientais.
- b) Coordenação: SICM
- c) Execução: SENAI
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP- APL (Ministério do Meio Ambiente)	330.684,56	100	0,00
TOTAL	330.684,56	100	0,00

- e) Início da ação: 01/07/2008
- f) Término da ação: 01/07/2009
- g) Resultados esperados: alcançar o licenciamento ambiental de pelo menos 90% das empresas já existentes até dezembro de 2007;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.6) Questão ambiental
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: A executar

6.12 Ação: Capacitação e Consultoria Gerencial (Oficina de Capacitação)

- a) Descrição: Capacitação e consultoria gerencial com foco nas áreas financeira e administrativa.
- b) Coordenação: SIMAGRAN
- c) Execução: SIMAGRAN
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SIMAGRAN - Bahia	16.000,00	100	16.000,00
TOTAL	16.000,00	100	16.000,00

- e) Início da ação: 01/07/06
- f) Término da ação: 30/04/2007
- g) Resultados esperados: aumentar a produtividade das empresas do APL em 60% ao ano até dezembro de 2009; aumentar a rentabilidade do negocio (marmorarias) em 20% através do ganho de produção em serie até dezembro de 2008; aumentar a capacitação empresarial no APL;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.7) Gestão Empresarial
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: Executada

6.13 Ação: Curso de Especialização em Rochas Ornamentais na UFBA

- a) Descrição: Realização do curso de especialização da Escola Politécnica da UFBA para disseminação da cultura da pedra entre os arquitetos, engenheiros, designers, construtores e incorporadores do Estado da Bahia.
- b) Coordenação: SIMAGRAN e SICM
- c) Execução: UFBA (Escola Politécnica, Faculdade de Arquitetura e Instituto de Geociências)
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP-APL (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico)	200.000,00	100	0,00
TOTAL	200.000,00	100	0,00

- e) Início da ação: 01/07/2008
- f) Término da ação: 31/12/2008
- g) Resultados esperados: aumentar a capacitação empresarial no APL;
- h) Ação relacionada ao item 3: a.13) Capacitação Técnica dos Especificadores
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: A executar

6.14 Ação: Capacitação em Vendas

- a) Descrição: Capacitação dos funcionários das empresas em técnicas de vendas, com o objetivo de aumentar o faturamento do APL.
- b) Coordenação: SEBRAE
- c) Execução: SEBRAE e SECTI
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
SEBRAE - Bahia	3.520,00	12	3.520,00
EMPRESÁRIOS	5.000,00	17	5.000,00
SECTI	21.380,00	72	21.380,00
TOTAL	29.900,00	100	29.900,00

- e) Início da ação: 01/10/2006
- f) Término da ação: 03/12/2007
- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m2 de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; aumento na geração de empregos diretos em 10% e aproximadamente em 30% nos indiretos até dezembro de 2009 aumentar a capacitação empresarial no APL;

- h) Ação relacionada ao item 3: a.1) Mercado
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Capacitação e formação
- j) Situação: Executada

6.15 Ação: Investigações Geológicas de Detalhe do Mármore Bege Bahia

- a) Descrição: Mapeamento de detalhes e características dos blocos de mármore em Ourolândia.
- b) Coordenação: CBPM
- c) Execução: CBPM
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor investido (em R\$)
GTP-APL (CBPM)	300.000,00	100	300.000,00
TOTAL	300.000,00	100	300.000,00

- e) Início da ação: 01/07/2006
- f) Término da ação: 01/07/2007
- g) Resultados esperados: aumentar em 50% o consumo de Rochas Ornamentais no mercado baiano por m² de área construída por ano; aumentar o valor real das vendas de chapas no mercado interno em 25% até dezembro de 2009; exportação de 30% da produção de produto acabado e 15% da produção de chapas até 2009; fortalecimento da Marca Bahia Dimensional Stones.
- h) Ação relacionada ao item 3: a.6) Questão ambiental
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Impacto Ambiental
- j) Situação: Executada

6.16 Ação: Criação de um Selo de Qualidade

- a) Descrição: Desenvolvimento de selo destinado a assegurar a qualidade e padronização dos produtos locais
- b) Coordenação: SECTI
- c) Execução: SIMAGRAN
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP-APL (Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial)	30.000,00	100	0,00
TOTAL	30.000,00	100	0,00

- e) Início da ação: 01/07/2008
- f) Término da ação: 31/12/2008
- g) Resultados esperados: fortalecimento da Marca Bahia Dimensional Stones.
- h) Ação relacionada ao item 3: a.10) Marca
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Promoção do mercado interno e externo; valorização da identidade local.
- j) Situação: A executar

6.17 Ação: Oficinas de Design

- a) Descrição: Desenvolvimento da capacidade técnica para criação de novos designs como forma de agregar valor e diferenciar os produtos do APL.
- b) Coordenação: SECTI
- c) Execução: SIMAGRAN / SEBRAE
- d) Viabilização financeira:

Nome da Instituição	Valor (em R\$)	%	Valor Investido (em R\$)
GTP-APL (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial)	60.000,00	100	0,00
TOTAL	60.000,00	100	0,00

- e) Início da ação: 01/07/2008
- f) Término da ação: 31/12/2008
- g) Resultados esperados: Fortalecimento da Marca Bahia Dimensional Stones, Exportação de 30% da produção de produto acabado.

- h) Ação relacionada ao item 3: c.15) Criação de novos produtos com designs diferenciados
- i) Tipo de ação conforme nomenclaturas: Ações de design.
- j) Situação: A executar

7. Gestão do Plano de Desenvolvimento

A gestão do Plano de Desenvolvimento será realizada pelo Núcleo Estadual da Bahia e o SIMAGRAN, com o apoio das instituições parceiras, representantes empresariais e demais atores que compõem a governança do APL de Rochas da Bahia.

Serão realizadas periodicamente reuniões com a participação dos atores citados acima, para avaliação, discussão e validação das tomadas de decisões e demais assuntos referentes ao Plano de Desenvolvimento do APL.

8. Acompanhamento e Avaliação

As atividades inerentes ao Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL de Rochas Ornamentais serão acompanhadas pelo Núcleo Estadual da Bahia e demais parceiros atuantes nas reuniões e se utilizará de instrumentos que sirvam de respostas às futuras ações do APL. Os indicadores construídos servirão para acompanhar e mensurar os resultados diretos, sendo estes uma ferramenta de precisão no acompanhamento e avaliação do APL.

A gestão do Plano de Desenvolvimento se dará conforme tabela de indicadores, na qual estão relacionadas à fórmula e à periodicidade para mensuração dos resultados. Além disso, disponibilizamos da ferramenta do SIGEOR/SEBRAE que acompanha e mensura os resultados finalísticos e intermediários e o andamento das ações.