

**PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO
ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DAS
INDÚSTRIAS CERÂMICAS DE TATUÍ E
REGIÃO – SÃO PAULO**

**TATUÍ – SÃO PAULO
JULHO DE 2007**

Apresentação do Plano de Desenvolvimento Preliminar

O Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Cerâmica Vermelha de Tatuí – SP pretende apresentar um panorama da representatividade do setor cerâmico para economia local/ regional do estado de São Paulo, bem como, a significativa função que o pólo cerâmico de Tatuí exerce para o desenvolvimento econômico local. Assim, busca-se apresentar um retrato atual do pólo cerâmico de Tatuí diante de suas características, oportunidades e desafios para o seu desenvolvimento.

Este documento retrata a situação do pólo a fim de direcionar seu desenvolvimento no contexto da economia local/ regional. Propõem-se aqui ações de curto, médio e longo prazo, 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. Com isso, 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 possam ser transbordados e incorporados pelas demais empresas constituintes do pólo, pelo município e até mesmo para outros.

Desta forma, 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, produtos, maior participação no mercado interno, responsabilidade sócio-ambiental e preocupação com o desenvolvimento local.

As ações estruturantes apresentadas neste plano de desenvolvimento foram elaboradas e validadas pela governança do arranjo, com base nos principais desafios e oportunidades encontrados pelo setor, tais ações visam formalizar parcerias locais e estaduais, 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.

Governança do APL de Tatuí e Região

- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- SEBRAE – Serviço de Apoio às micro e pequenas empresas do Estado de São Paulo
- SINDICERCON – Sindicato da Indústria da Cerâmica para Construção do Estado de São Paulo.
- SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
- Prefeitura do Município de Tatuí
- Sindicerccon – Sindicato das Indústrias Cerâmicas
- ACERTAR – Associação das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região
- SESI – Serviço Social da Indústria
- Empresas Participantes do APL de Cerâmica Vermelha de Tatuí e Região.

SUMÁRIO

1	Histórico da Indústria Cerâmica no Brasil, Estado de São Paulo e em Tatuí	Pág. 07
<hr style="border-top: 1px dotted black;"/>		
1.1	Caracterização do APL	Pág. 12
1.2	Indicadores Sócio Econômico de Tatuí	Pág. 12
1.3	Governança do Arranjo Produtivo Local e Objetivo das Indústrias Cerâmicas do APL de Cerâmica Vermelha de Tatuí e Região	Pág. 14
1.3.1	Apoio e Articulação Interinstitucional	Pág. 14
1.3.2	Formalização do Arranjo Produtivo Local	Pág. 21
1.3.3	Governança e Interinstitucionalidade	Pág. 22
1.4	Cooperação e Confiança entre os Empresários e Instituições	Pág. 22
2	Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento	Pág. 24
2.1	Documentos e Fontes de Dados	Pág. 24
2.2	Elaboração Participativa	Pág. 25
2.3	Compromissos e Agendas	Pág. 26
3	Ameaças e Oportunidades / Planejamento Estratégico	Pág. 29
3.1	Objetivos Estratégicos	Pág. 30
3.2	Análise da Situação Interna: Forças Restritivas	Pág. 30
3.2.1	Problemas mais Graves	Pág. 32
3.3	Análise da Situação Interna	Pág. 33
3.4	Análise da Situação Externa	Pág. 34
3.5	Tendências, Oportunidades e Articulação Interinstitucional	Pág. 35

3.6	Principais Desafios do Setor	Pág. 36
3.6.1	Mercado	Pág. 36
3.6.2	Institucional	Pág. 37
3.6.3	Política	Pág. 37
3.6.4	Produto	Pág. 38
3.6.5	Inovação Tecnológica	Pág. 38
4	Resultados Esperados	Pág. 38
5	Indicadores de Resultados	Pág. 40
5.1	Benefícios da Utilização dos Indicadores	Pág. 40
5.2	O que é Competitividade	Pág. 40
5.3	Quais são os Indicadores de Competitividade	Pág. 40
5.4	Descrição dos Indicadores Aplicados Junto ao APL das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região	Pág. 42
5.4.1	Indicadores Quantitativos	Pág. 42
5.5	Resultados Esperados	Pág. 45
5.5.1	Aumento Real do Faturamento das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região	Pág. 45
5.5.2	Aumento Real da Produtividade das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região	Pág. 45
5.5.3	Redução dos Custos das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região	Pág. 46
5.5.4	Redução de Perdas nos Processos das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região	Pág. 47

5.6	Indicadores Qualitativos	Pág. 48
6	Ações Estratégicas Propostas pelo Pólo – Cadeia Produtiva Sustentável	Pág. 49
6.1	Ação: Central de Negócios	Pág. 50
6.2	Ação: Eficiência Energética	Pág. 52
6.3	Ação: Plano de Comunicação para o Setor das Indústrias de Cerâmica Vermelha	Pág. 53
6.4	Ação: Desenvolvimento de Certificado de Qualidade para o Produto Cerâmico de Tatuí	Pág. 54
6.5	Ação: Programa Setorial da Qualidade de Blocos Cerâmicos	Pág. 56
6.6	Ação: Expansão do Mercado Consumidor (interno e externo) de Cerâmica Vermelha através do Aproveitamento da Infra-Estrutura que a Localidade Oferta (Terminal Ferroviário de Tatuí)	Pág. 57
7	Gestão do Plano de Desenvolvimento do APL	Pág. 58
7.1	Em Relação à Gestão	Pág. 59
7.2	Em Relação ao Mercado	Pág. 59
7.3	Em Relação à Tecnologia	Pág. 60
7.4	Em Relação a Capital Humano	Pág. 60
7.5	Em Relação à Cooperação	Pág. 61
8	Acompanhamento e Avaliação	Pág. 61
9	Considerações Finais	Pág. 61
10	Bibliografia	Pág. 63

1. Histórico da Indústria Cerâmica no Brasil, no Estado de São Paulo e em Tatuí

A história da cerâmica, no Brasil, é caracterizada por três períodos de desenvolvimento: (i) artesanal, (ii) de expansão da industrialização e (iii) de modernização e incorporação ao processo industrial dos conceitos de qualidade e produtividade. O período artesanal corresponde ao estágio pioneiro; inclui as cerâmicas indígenas, passando pelas manufaturas da época colonial e prolongando-se até o início do século XX. No período, a produção é manual, utilizando alguns equipamentos rudimentares movidos por tração animal ou energia hidráulica. O trabalho é voltado à produção de artefatos utilitários e de adorno, objetos funerários, tijolos, telhas e tubos que suprem, basicamente, as necessidades de propriedades rurais, pequenos lugarejos e comunidades indígenas. Não raramente, essas produções eram comandadas por religiosos que traziam as técnicas da Europa.

O segundo período é o da industrialização. A evolução do setor cerâmico brasileiro, por meio da implantação de empreendimentos industriais no início do século, ocorreu devido à substituição da madeira por tijolos e telhas nas edificações, por razões sanitárias e de escassez dessa matéria-prima e, sobretudo, em decorrência das transformações socioeconômicas do País, quando o desenvolvimento industrial e a aceleração do crescimento urbano impulsionaram a demanda por produtos cerâmicos destinados à construção civil. Com a intensificação do consumo de peças cerâmicas, as olarias, que operavam de forma familiar, tiveram que se adaptar, aproximando-se dos centros urbanos e sistematizando as técnicas produtivas, com a importação de equipamentos e processos europeus.

Após a 2ª Guerra Mundial, ocorreu grande expansão do parque cerâmico nacional, com a instalação de inúmeras indústrias e de produção diversificada. Até então, a produção estava concentrada no ramo de produtos de queima vermelha para a construção civil. As novas unidades fabris, de porte variado, passaram a produzir materiais de revestimento (pisos, azulejos e pastilhas), cerâmica sanitária, isoladores elétricos de porcelana, louça e porcelana de mesa, de adorno e técnica, materiais abrasivos e refratários.

No período de 1950 a 1965, observou-se, no Estado de São Paulo, um expressivo crescimento do número de cerâmicas, devido à industrialização e urbanização dos grandes centros, principalmente São Paulo, Campinas e Sorocaba. A disponibilidade de matéria-prima mineral e argila de várzea, também contribuíram para o aparecimento e consolidação de arranjos, no Estado.

Nas décadas de 1970 e 1980, surgiram os blocos de furo vertical (estrutural). Houve uma relativa modernização, com algumas unidades adotando fornos semicontínuos (tipo Hoffman), túnel e secadores semicontínuos e automação de processos produtivos.

O terceiro período teve início na década de 1990 e compreende a fase de incorporação ao processo industrial dos conceitos de qualidade e produtividade. As indústrias, participando de um mercado globalizado e competitivo, investem em programas de qualidade, adaptando-se às exigências crescentes dos consumidores e às novas regulamentações comerciais, com esforços dirigidos também à ampliação de sua inserção no mercado internacional.

Ao se focalizar a situação brasileira atual, relativa ao ramo da cerâmica vermelha, observa-se que ainda coexistem os três períodos evolutivos – artesanal, industrial e de qualidade/modernização – mesmo nas regiões mais desenvolvidas do País, como no Estado de São Paulo. Mesmo com esse perfil tecnológico desequilibrado, o parque de cerâmica vermelha brasileiro é um dos mais importantes do mundo, sendo responsável por uma demanda anual de matéria-prima da ordem de 70 milhões de toneladas. O Estado de São Paulo abriga o maior parque industrial do setor, no Brasil. Dispondo de uma produção diversificada, suas cerâmicas atendem ao mercado paulista, a outros Estados da federação e, em menor escala, são exportadas para alguns países da América Latina.

Em Tatuí e região a indústria cerâmica teve início em 1852 com a fundação da primeira olaria, a “Olaría Souza”, fundada por Antônio Souza Rodrigues.

Com a qualidade e diversidade da matéria-prima, a fabricação dos produtos cerâmicos na época, tornou a cidade conhecida como um dos maiores centros oleiros do Estado de São Paulo.

Em 1920, após a 1ª Guerra Mundial, o Brasil já exportava os tijolos - “Manoel Guedes Tathuy - São Paulo/Brazil” para a Inglaterra onde hoje podemos ainda encontrá-los em antigos prédios ingleses.

O segmento de cerâmica vermelha ou estrutural compreende hoje uma ampla variedade de produtos de baixos custos, utilizados principalmente na construção civil, tais como telhas, blocos cerâmicos (vedação e estruturais), tubos cerâmicos (manilhas), agregados leves, além de cerâmicas diversas para fins ornamentais, culinários e outros.

Atualmente, os produtos cerâmicos estão sendo ameaçados por produtos substitutos, como os blocos e telhas de concreto, gesso, drywall e os tubos de PVC.

Segundo dados da Associação Brasileira de Cerâmica, em 2003, o segmento de cerâmica vermelha brasileiro contava com cerca de 7.000 empresas produtoras, que produziram um pouco mais de 64 milhões de toneladas de massa, geraram 214.000 empregos diretos e faturaram R\$ 4,2 bilhões durante o ano.

A Cadeia da Construção Civil e a Indústria Cerâmica: Agenda Política

Segundo estudo sobre o setor de Cerâmica Vermelha, elaborado por Bustamente e Bressiani (2000), o segmento de Cerâmica Vermelha ou Cerâmica Estrutural tem uma importância significativa dentro do Setor Cerâmico e em toda a sua cadeia do Macro Complexo da Construção Civil. Fatura US \$ 2,8 bilhões (ABC, 2003) valor superior a outros importantes segmentos do Setor Cerâmico, como o de revestimentos.

O referido segmento produz tijolos furados, tijolos maciços, tabelas ou lajes, blocos de vedação e estruturais, telhas, manilhas e pisos rústicos, base para a construção civil.

A instabilidade econômica do país e a falta de programas habitacionais nesses últimos anos têm refletido no mercado de cerâmica vermelha. A indústria da construção civil, principalmente consumidora desses produtos, que agregam construtoras e revendedores, tiveram suas atividades praticamente estagnadas.

Esta situação, e influenciada pela revolução industrial que está ocorrendo, tem forçado o segmento a melhor se organizar para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo e exigente por qualidade. Dessa forma o segmento tem se empenhado em enquadrar seus produtos de acordo com as exigências das normas técnicas (BUSTAMENTE & BRESSIANE, 2002).

Outra preocupação do segmento é o de reduzir a grande diversificação de tipos de produtos existentes, não só visando uma redução de custos de produção, mas também para atender melhor a construção civil com produtos dentro de certos padrões, que

proporcionem uma efetiva diminuição dos desperdícios que hoje ocorrem nessa área, de um modo geral da ordem de 30%.

É um setor bastante pulverizado, composto principalmente de micro e pequenas empresas, quase sempre de organização familiar, utilizando em geral, tecnologias desenvolvidas a mais de 30 anos. Uma quantidade pequena de empresas, porém crescentes, utiliza processos produtivos com tecnologias mais atuais, como sistemas semi-automáticos de carga e descarga e fornos túneis. (DUAILIBI, CARVALHO 2002).

As indústrias cerâmicas atingem hoje um raio aproximado em 250 km para o transporte de produtos, sendo que para telhas o alcance é maior, cerca de 500 km, havendo casos de 700 km para telhas especiais.

A produção anual está estimada em US \$ 2,500 milhões, que ficam nos locais de produção, com alto significado social na criação de empregos ao propiciar a construção em geral principalmente moradias.

Em geral as empresas do setor possuem reservas e jazidas próprias da matéria prima (argila).

Questões que afetam o segmento de Cerâmica Vermelha como um todo (DUAILIBI FILHO, CARVALHO, 2002):

- Baixa qualidade dos produtos (grande variação dimensional e baixa resistência mecânica)
- Grande manuseio de matérias-primas, cerca de 83 milhões de t/ano. A exploração das argilas de forma não racional pode causar impacto ambiental e escassez da matéria-prima.
- A qualificação da mão-de-obra é baixíssima, com pouco ou inexistente treinamento para empregados e deficiências na gestão administrativa.
- Necessidade de redução do custo da produção, aliada às exigências de normalização.

Diante das crescentes demandas do setor no âmbito da cadeia produtiva da construção civil, torna-se necessário contextualizar estas demandas frente à Agenda de Política para a Cadeia Produtiva da Construção Civil, para que a perspectiva do Pólo de

Tatuí, bem como, seus desafios, oportunidades e ações estratégicas estejam focados em objetivos maiores, norteadores do desenvolvimento econômico em múltiplas escalas.

Assim, as propostas e metas desta Agenda Política são temas norteadores das perspectivas do setor Cerâmico do pólo de Tatuí, bem como estão atreladas a Agenda de Competitividade da Indústria Paulista, a qual prevê a atuação em APL's enquanto estratégia de desenvolvimento.

Os três principais eixos da Agenda de Política para Cadeia da Construção Civil (2006), traduzem o esforço voltado para o desenvolvimento regional, competitividade sistêmica, geração de emprego e renda e desenvolvimento produtivo regional.

Assim, seguem as três áreas de atuação da sugerida proposta:

- a) **Política Habitacional** – Investimento em habitação de interesse social, infraestrutura e Parcerias Públicas Privadas para obras de infra-estrutura e saneamento.
- b) **Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior** – Este tópico possui como intenção atuar na cadeia produtiva, buscando qualificação de mão de obra, qualidade dos produtos, melhoria dos processos e sistemas construtivos; proporcionando inovação na cadeia.
- c) **Política de Investimento** – Atração de investimentos privados nacionais e internacionais em infra-estrutura.

Acredita-se que este três eixos de desenvolvimento de políticas possuem capacidade de aquecer, fortalecer e trazer vantagens competitivas à cadeia produtiva da construção civil, da qual a cerâmica vermelha faz parte, tais diretrizes respaldam as iniciativas tomadas por partes dos empresários do APL de Tatuí e das instituições envolvidas em prol do desenvolvimento do setor com vistas ao desenvolvimento regional.

1.1 Caracterização do APL

O grupo piloto das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região são compostos por dezessete empresas que se distribuem em cinco municípios do Estado de São Paulo, todos os municípios se encontram dentro da Região Administrativa de Sorocaba, a seguir um quadro demonstrativo sobre os municípios, números de empresas, pessoal ocupado e produto predominante produzido pelas empresas / localidades:

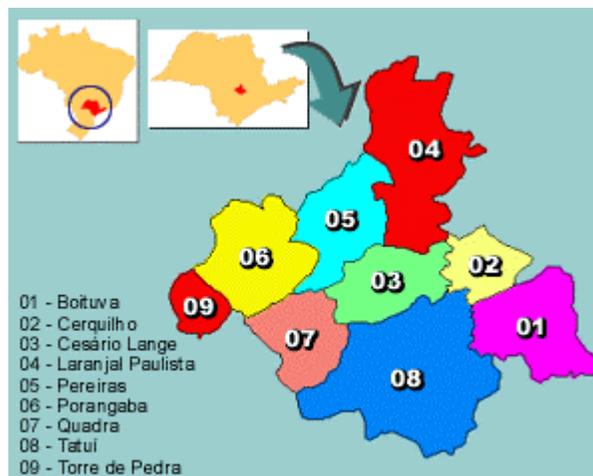
Quadro 2.

Municípios	Número de Empresas no APL	Pessoal Ocupado APL	Produtos Cerâmicos Predominantes
Cesário Lange	1	95	Bloco Vedação
Itapetininga	1	45	Blocos Vedação
Laranjal Paulista	2	133	Telhas
Salto de Pirapora	1	40	Blocos Vedação
Tatuí	12	592	Blocos Vedação
Total	17	905	Blocos Vedação e Telhas

Fonte: Acertar 2006 – Associação das Cerâmicas de Tatuí e Região

1.2 Indicadores Sócio Econômicos de Tatuí.

Tatuí está ligada à região administrativa de Sorocaba e na meso-região de Itapetininga e está a 126,3 Km. da Capital Paulista pôr rodovias asfaltadas, a uma altitude de 645m. Limita-se entre os municípios: Boituva, Cerquillo, Cesário Lange, Laranjal Paulista, Pereiras, Porangaba, Quadra, Tatuí e Torre de Pedra.



Fonte: City Brazil – Mapas

QUADRO 3 – Dados das Localidades onde se concentram as empresas que compõem o Arranjo Produtivo Local de Tatuí e Região.

Municípios	População	Área do Município em Km ²	Pessoal Ocupado na Indústria
Cesário Lange	13.946	190	3.559
Itapetininga	141.211	1.767	26.109
Laranjal Paulista	23.772	387	8.558
Salto de Pirapora	42.361	255	14.165
Tatuí	104.989	521	42.069
Região Administrativa de Sorocaba	2.776.343	41.077	842.342
Estado de São Paulo	40.484.029	248.600	9.343.728

Fonte: Atlas de Competitividade da Indústria Paulista – FIESP / SEADE.

Por possuir uma maior representatividade de empresas, número de pessoal ocupado, concentrar a sede da Associação das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região e manter sob seu município a maior parte da governança do APL destacam a seguir alguns dados do município de Tatuí.

Dados do IBGE apontam para o município de Tatuí 1.455 unidades de propriedades rentáveis na agricultura. A produção pecuária predominante é a leiteira. Participação dos empregos ocupados na agropecuária corresponde a 7,36 % e seu rendimento médio é de R\$ 508,55. No setor secundário destacam-se as principais indústrias: eletro metalúrgico, indústria de sob produtos de origem animal, peças elétricas, produtos alimentícios.

O setor cerâmico representa um segmento importante na geração de renda e empregos (aproximadamente 2.000 diretos e 6.000 indiretos). Existem dezenas de indústrias cerâmicas fabricantes de blocos, telhas e outros produtos de cerâmica vermelha. Representa oficialmente este segmento, a Acertar – Associação das Cerâmicas de Tatuí e Região. O setor da indústria é maior gerador de postos de trabalho a participação dos empregos ocupados é de 40,7% e com rendimento médio de R\$ 1.020,40. Já o rendimento médio no total de empregos ocupados é de R\$ 820,97.

1.3 Governança do Arranjo Produtivo Local e Principais Objetivos das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

1.3.1 Apoio e Articulação Interinstitucional

O projeto recebe o apoio tecnológico e empresarial das instituições que existem na região, entre as quais se destacam:

I – Federação das Indústrias do estado de São Paulo (FIESP)

Instituição de apoio às indústrias cerâmicas de Tatuí e Região, colaborando com a efetivação do APL, implantando uma cultura de cooperação. Sua atuação via Departamento

de Tecnologia e Competitividade – Decomtec realiza estudos e análises sobre a performance e partir da gestão estratégica de informações e articulação de ações e projetos.

O principal obstáculo do setor produtivo é promover a melhoria contínua e sustentar a competitividade empresarial, setorial e sistêmico, os objetivos deste departamento para a indústria são: elevar os padrões de qualidade, inovação e tecnologia; estimular o aumento dos níveis de investimento e produtividade; ampliar e facilitar o acesso ao crédito; promover melhorias de desempenho da gestão empresarial; incentivar o desenvolvimento regional e de APL's e estimular o crescimento de cadeias produtivas.

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP através do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia tendo como parceiro o SEBRAE-SP, atuou e atua com intervenções em alguns Arranjos Produtivos Locais no Estado.

A preocupação da FIESP em atuar junto as APL's está centrada na busca de um desenvolvimento sustentável da competitividade de micro, pequenas e médias indústrias, que representam 94% do universo do setor industrial brasileiro. Muito já foi falado sobre a importância de perfil de empresas na geração de renda e emprego em um país com grandes problemas de desemprego e baixa renda per capita.

Sabe-se que as aglomerações industriais (ou *clusters*) apresentam certas vantagens pelo simples fato das empresas estarem posicionadas de forma concentrada geograficamente. Isso permite às empresas: (a) acesso à mão-de-obra especializada; (b) suprimento de matérias-primas e insumos, bem como serviços específicos de fornecedores e prestadores de serviços especializados; e (c) transbordamento de conhecimento e como “economias externas” a transferência de tecnologia de uma empresa da região para outras empresas. Essas vantagens são conhecidas quando as partes interagem-se (competidores ou não) para a realização de ações coordenadas e integradas de cooperação, existem outros ganhos além dos descritos anteriormente. Esses ganhos são possibilitados pelas ações conjuntas desenvolvidas entre os vários elementos que compõem o aglomerado (empresas, governos, instituições de apoio, associações, etc.).

A soma das vantagens indiretas (economias externas) com os resultados obtidos via ações conjuntas (*joint actions*) permite ao aglomerado o ganho em “eficiência coletiva”.

Espera-se, portanto, que esse ganho em eficiência coletiva gere aumento de competitividade para as empresas do aglomerado com melhoria de flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Para isso, alguns fatores devem ser incentivados; a ação conjunta do Estado, empresariado e outros atores para aperfeiçoar o tecido institucional; Entrelaçamento entre empresas e instituições de suporte; e Entrelaçamento entre empresas; sobre esse contexto acreditando que a intervenção bem estruturada em empresas inseridas em APL's pode responder de forma mais eficaz no desenvolvimento competitivo das PMI's – Pequenas e Médias Indústrias.

Deve-se ressaltar, porém, que esse caminho é longo e composto por várias fases. A própria metodologia abordada pelo Programa APL FIESP/SEBRAE ilustra a necessidade de execução de quatro etapas: (i) mapeamento e seleção do aglomerado; (ii) mobilização e lançamento; (iii) plano de ação imediata; e (iv) plano de ação estratégica.

Um dos fatores que reforça a capacidade competitiva dos produtores aglomerados é a maior possibilidade de estabelecimento de ações conjuntas entre eles que só é possível através do convívio e do sentimento de confiança que afloram durante o desenvolvimento dos trabalhos.

II - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) – E.R de Sorocaba

O Sebrae faz parte de um sistema criado em 1972 - Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae) vinculado ao Governo Federal. A partir de 1990, a entidade desligou-se do setor público, transformando-se num serviço social autônomo, denominado Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae. Na realidade, este foi o primeiro organismo afinado com o antigo Programa Nacional de Desestatização, embrião de uma nova prática de gestão de determinados serviços controlados pelo Estado, ou seja, a privatização.

Formalmente, trata-se de uma entidade civil sem fins lucrativos, criada pela Lei nº 8.029, de 12 de abril de 1990, regulamentada pelo Decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, posteriormente, alterada pela Lei nº 8.154, de 28 de dezembro de 1990.

O Sebrae-SP consolidou-se como uma entidade composta por representantes da iniciativa privada e do setor público. Essa parceria visa sintonizar as ações que buscam estimular e promover as empresas de pequeno porte com as políticas nacionais de desenvolvimento econômico e social do país.

Constitui-se, portanto, uma ferramenta prática com múltiplas funções, que capacita os pequenos empresários a fim de obterem as condições necessárias para crescer e acompanhar o ritmo de uma economia mais aberta e competitiva.

Missão do Sebrae

" Desenvolver e consolidar a força empreendedora paulista voltada para o segmento dos pequenos negócios, contribuindo para o desenvolvimento de São Paulo e do país".

O objetivo do Sebrae ao atuar em Arranjos Produtivos Locais é promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, estimulando processos locais de desenvolvimento. Neste sentido o SEBRAE vem atuando no município de Tatuí desde 2005 em parceria com a FIESP através do projeto APL, no qual ambas as instituições apoiaram financeiramente e institucionalmente os empresários que sustentam o grupo de piloto formado por dezessete empresas, estes empresários se dispuseram a atuar também de forma competitiva e cooperada.

O SEBRAE atua também no município através do Posto de Atendimento ao Empreendedor – PAE, através de uma parceria estabelecida junto Prefeitura Municipal de Tatuí. A mesma instituição têm outros projetos em desenvolvimento no município, promovendo o incremento dos eixos de desenvolvimento econômicos como confecções, artesanatos e turismo.

No que diz respeito à atuação no APL o SEBRAE participa e continuará a participar (em próxima etapa - previsão janeiro de 2008) de maneira atuante na elaboração e execução de projetos e ações por meio do contato direto dos gestores SEBRAE no município e do imprescindível apoio e acessibilidade da Gerência e Técnicos desta instituição.

III - Sindicato da Indústria Cerâmica para Construção (SINDICERCON)

É uma instituição que visa fortalecer o desempenho competitivo das empresas do arranjo produtivo, definir e construir parcerias com instituições de ensino e inovação tecnológica, agentes federais e estaduais (SEBRAE-SP, FIESP, SENAI, SESI e etc.), atores locais (Prefeitura, Secretárias e Associações) e fortalecer a governança por meio do estabelecimento de redes de cooperação com outros elos da cadeia de valor do setor cerâmico.

A entidade também coopera no sentido de realizar eventos e firmar parcerias objetivando o fortalecimento do setor cerâmico, como exemplo: a realização do planejamento estratégico realizado em junho de 2005, articulação e a criação de um comitê para estudos e planejamento sobre a participação das entidades Acertar e Acervir – Associação Cerâmica Vermelha de Itú e Região (ação conjunta das entidades) expondo uma casa (produtos cerâmicos) na Feicon 2008, estabelecimento / instalação de uma assessoria de imprensa específica para o setor cerâmico e coordenação / planejamento das atividades a serem propostas ao APL em próxima etapa com previsão de início em janeiro de 2008 em parceria com o Sebrae e a Fiesp.

IV - Associação das Cerâmicas de Tatuí e Região (Acertar)

A Acertar – Associação das Cerâmicas de Tatuí e Região foi fundada em 12 de maio de 1988, registrada sob o N° 3153 no Registro Civil de Pessoas Jurídicas da Comarca de Tatuí, São Paulo, preserva sua natureza jurídica de congregação de pessoas físicas e jurídicas, que desempenham (exploram) a atividade de indústria cerâmica.

A Acertar conta hoje com 22 indústrias cerâmicas associadas, possui sede própria em área de 495 m² construída num terreno de 900 m² inaugurada em dezembro de 1999, além de possuir salas planejadas para abrigar consultórios médico e dentário, salas para reuniões, área de lazer, possui ainda um espaço físico de 130 m² onde está instalado um laboratório de serviços tecnológicos para apoio as indústrias cerâmicas de Tatuí e região, conforme processo SCTDE n° 32/01. A administração da associação é composta: presidente, vice-presidente, 1° tesoureiro, 1° secretário e 2° secretário. Conselho Fiscal: 3 efetivos, 3 suplentes, uma secretária, uma técnica de laboratório cerâmico e um gerente geral.

Missão da Associação das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região (Acertar):

- defender direitos e buscar a satisfação dos interesses comuns de seus associados;
- estimular a harmonia e a solidariedade nas relações entre seus associados;
- zelar pelo incremento do conceito da produção industrial de cada um deles;
- promover o intercâmbio de informações e divulgação de conhecimentos entre fabricantes, usuários, escolas e pesquisadores - visando a excelência da produção;
- manter laboratório para análise, exame e laudos sobre qualidade de materiais e produtos cerâmicos;
- instituir um "selo" de classificação qualitativa dos produtos e serviços de seus associados;
manter a produção industrial cerâmica vermelha sob vigília - observar as normas expedidas pelos órgãos oficiais competentes, pela Associação Brasileira de Normas Técnicas e Entidades credenciadas pelo Conselho Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial (CONMETRO) e orientação aos associados;
- desempenhar em juízo e extrajudicial a representação de seus associados, ativa e passivamente, nos interesses da classe ou de seus associados, podendo promover ações coletivas em defesa do consumidor lesado por práticas abusivas da concorrência desleal de não associados (art. 82 - IV cc 91/Lei nº 8.078/90), ou impetrar mandado de segurança coletivo, nos termos da Constituição Federal, artigo 5º, inciso LXX, letra b.

V - Serviço Nacional de Ensino e Aprendizagem Industrial (SENAI)

É uma instituição federal de ensino industrial que identifica as necessidades e novas oportunidades de capacitação e treinamento de mão-de-obra local, promovendo com isso os desenvolvimentos sociais, econômicos das empresas e a inovação tecnológica do arranjo produtivo de Tatuí, em especial a Unidade Senai Mario Amato – São Bernardo do Campo São Paulo, unidade específica para o desenvolvimento das indústrias cerâmicas.

O SENAI se firmou como um dos principais parceiros do APL de Tatuí nesta primeira fase do projeto, atuou de forma eficaz e efetiva nas assessorias e consultorias e nos processos industriais a atuação do SENAI foi considerada como um dos pontos mais fortes do projeto APL.

VI – Serviço Social da Indústria – Unidade Tatuí (SESI)

Promover a qualidade de vida do trabalhador e de seus dependentes, com foco em educação, saúde e lazer, e estimular a gestão socialmente responsável da empresa industrial é a Missão proposta pelo SESI.

A responsabilidade social no Brasil caminha lado a lado com a história do SESI. Fundado durante a Era Vargas, o Serviço Social da Indústria nasceu juntamente com importantes conquistas para a qualidade de vida do trabalhador, encabeçadas pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho.

O SESI não é apenas pioneiro, mas um agente de transformação. Durante esses 60 anos, dedicou-se a atender a comunidade com o máximo de atenção, zelando pelo bem-estar dos trabalhadores. Tudo partiu de uma visão simples: pessoas são forças motrizes e razões para as indústrias existirem; o resto é maquinaria.

Garantir o exercício da cidadania aos industriários e suas famílias é o desafio do SESI. Para isso, além da estrutura física com centros de atividades, colônias de férias e clubes do trabalhador, a entidade oferece programas como o Esporte Cidadania e o Cozinha Brasil.

Para complementar o serviço prestado à comunidade, o SESI se propõe a estimular a gestão socialmente responsável nas indústrias, contribuindo para a competitividade e o desenvolvimento sustentável do Brasil. Um exemplo dessa linha de atuação é o PSQT – Prêmio SESI de Qualidade no Trabalho.

Nos últimos 60 anos, o SESI conquistou a confiança de milhares de brasileiros graças aos trabalhos éticos e transparentes, comprometidos com a inclusão social. O lazer, a saúde e a educação são os pilares dos investimentos da rede, presente nos 26 estados e no

Distrito Federal, somando 2.006 municípios atendidos. Essa estrutura garante presença constante da entidade na vida do trabalhador.

1.3.2 Formalização do Arranjo Produtivo Local

Em 13 de setembro de 2005 houve a formalização do Projeto APL de Tatuí e Região, através da sensibilização e mobilização das entidades em especial Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e o Sebrae São Paulo através de seu escritório Regional Sorocaba.

Um dos principais pontos destacados no ato da instituição do Projeto APL foi à necessidade de que além do desenvolvimento de gestão e tecnologia as empresas possam juntas combater a concorrência desleal.

O objetivo do projeto APL de Tatuí é o de contribuir para o aumento da competitividade por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva, criando um processo auto sustentado de desenvolvimento contínuo da competitividade. Desenvolver e promover a eficiência coletiva e a cooperação das MPE's do Arranjo Produtivo Local (APL) de Tatuí por meio da implantação de ações de melhoria e mudança gerencial nas áreas de gestão de produtos, tecnologia, produção, comércio, finanças e recursos humanos.

1.3.3. Governança e Interinstitucionalidade

A governança do arranjo produtivo Tatuí tem como objetivo coordenar os agentes atuantes neste APL (empresas e instituições) em prol de decisões que definam o desenvolvimento do arranjo. A governança do APL é constituída basicamente pelo Grupo Gestor, o qual compreende empresários do grupo piloto, presidência da ACERTAR, FIESP e o SEBRAE.

Os empresários comprometidos com o projeto atuam diretamente na coordenação e estruturação das ações em prol dos objetivos comuns do grupo piloto. Assim, a governança se articula com a intenção de dinamizar o processo decisório de forma participativa.

Esse grupo de agentes tem como objetivo efetivar e consolidar as aspirações do APL de Tatuí, cujo objetivo geral é contribuir para o aumento da competitividade por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva, criando um processo auto sustentado de desenvolvimento contínuo da competitividade.

A governança atuante junto ao grupo piloto do APL de Tatuí tem como objetivos comuns os seguintes:

- a) Aumento da produtividade dos processos de negócio das MPE's;
- b) Redução dos custos industriais das MPE's;
- c) Promoção da cooperação empresarial e a eficiência coletiva das MPE's do APL;
- d) Capacitação e qualificação dos recursos humanos locais nas áreas de gestão empresarial, produção, comercial, finanças, design e marketing;
- e) Aumento do desempenho econômico e industrial das MPE's do APL ;
- f) Promover a inovação tecnologia em processos e produtos;
- g) Desenvolvimento e disseminação de inovações tecnológicas no setor cerâmico e de mineração, por meio de consultorias e parcerias com universidades.
- h) Promoção do processo de governança local das MPE's do APL e
- i) Fortalecimento do vínculo das entidades participantes, bem como fomento de novas parcerias com outras entidades, universidades, centros de pesquisa e governo.

1.4 Cooperação e confiança entre os empresários e as Instituições

Sabe-se que é extremamente necessário promover um ambiente de confiança entre os atores envolvidos para que um projeto desta magnitude, cujo produto é o Plano de Desenvolvimento.

O processo de desenvolvimento do ambiente de cooperação e confiança deve ser feito entre todas as partes, ele se inicia com a autoconfiança dos empresários, passa pela confiança entre os empresários, a confiança dos empresários nas instituições que atuam

localmente para que posteriormente seja incorporada a cooperação, pois, a confiança gera cooperação.

O conhecimento a respeito do grau de confiança e cooperação entre os atores envolvidos neste projeto, atores estes pertencentes às diversas esferas da sociedade, ou seja, âmbito do meio empresarial, do poder público, da sociedade civil organizada, entre outros é considerado fator essencial para o bom desenvolvimento das ações previstas no PDP.

O grupo piloto formado por dezessete empresas esta fechando seus trabalhos com relação à 1ª fase desenvolvida pelo APL convênio estabelecido entre a FIESP e o SEBRAE, considerando isto, podemos dizer que o grupo ainda está assimilando a metodologia para o estabelecimento efetivo da governança do Arranjo Produtivo Local.

Nota-se também certa dificuldade na maioria dos empresários em conhecer o que de fato é um APL – as reuniões dos empresários em início de projeto tiveram boa participação, mas ao passar do tempo (aproximadamente um ano) a participação teve forte queda de participação, um dos argumentos mais aplicados foi o excesso de reuniões provocando uma distância entre empresários x empresas, outra questão é com relação ao comportamento dos empresários no tocante ao mercado – quando tudo esta bem eles tem uma tendência ao isolamento e quando o inverso os acontece buscam procurar apoio rápido e em geral isto acontece junto ao grupo gestor.

As ações de cooperação e confiança do grupo ainda se dão de maneira tímida, mas com alguns avanços entre eles o incremento em produtividade e faturamento a partir das consultorias e cursos fornecidos pelo APL, em especial, o curso do Senai (Mario Amato – São Bernardo do Campo), momento de ação social promovido pelas empresas do APL que através da Acertar contribuem com donativos junto às entidades ligadas ao Conselho Municipal de Assistência Social e a integração dos empresários que com recursos próprios credenciaram o laboratório existente na sede da Acertar junto à norma NR ISO / TEC 17025.

É importante destacar que os empresários e a governança foram unânimes em pleitear a continuidade do APL, eles acreditam que é possível sim se estabelecer e efetivar

vínculos mútuos de confiança e cooperação e puderam verificar também os resultados positivos na primeira fase do projeto.

2 Processo de elaboração do plano de desenvolvimento

A elaboração do Plano de Desenvolvimento do Pólo Cerâmico de Tatuí – SP e região partiram da crescente necessidade de sistematização da realidade do pólo, bem como o planejamento de ações de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento do arranjo e também a necessidade de se criar uma agenda para o pólo.

Assim, através da colaboração entre diversos atores foi possível estabelecer agenda para elaboração do referido documento, desta forma, grupo gestor e outras instituições locais, como prefeitura municipal de Tatuí, com o auxílio da atuação do agente vinculado ao MDIC e FIESP cumpriram agenda sistemática para desenvolvimento dos tópicos a serem trabalhados, atuaram, também, por meio de visitas estratégicas a potenciais parceiros a fim de firmar compromissos em relação aos projetos estruturantes.

Tal procedimento permitiu a elaboração de um Plano participativo e, por tanto, legítimo; uma vez que foi construído e validado pelos atores responsáveis e co-responsáveis pela execução do mesmo.

2.1 Documentos e Fonte de Dados

O Plano de Desenvolvimento que aqui é apresentado foi elaborado com base nos documentos técnicos produzidos ao longo de dois anos de projeto APL realizado entre empresários em parceria com a FIESP e SEBRAE, os quais contemplaram consultorias individuais e coletivas nos temas de processo; produção; gestão empresarial; pesquisa de mercado; consultoria comportamental; consultoria de recursos humanos (gestão de pessoal); treinamento e capacitação dos empresários e planejamento estratégico. As citadas consultorias permitiram uma visão precisa dos desafios e oportunidades das empresas constituintes do arranjo, mas principalmente, uma visão de necessidades coletivas.

A base de dados territoriais e sócios econômicos da Fundação SEADE e IBGE foram também utilizadas a fim de conferir às informações deste Plano de Desenvolvimento

o caráter objetivo e relevante. Tais bases contribuíram significativamente com a construção do perfil do pólo cerâmico em relação à realidade do setor no estado de São Paulo. Dados oriundos da Associação Nacional da Indústria Cerâmica – Anicer contribuíram para um perfil do setor em âmbito nacional.

Dados mais generalizados sobre o histórico do setor no Brasil e no estado de São Paulo, e panorama sobre a cadeia produtiva foram extraídos de material da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, publicado em 2005, o qual se propõe a analisar os Arranjos Produtivos Locais.

2.2 Elaboração Participativa

A fim de garantir a elaboração participativa do Plano, o APL de Tatuí e Região e seus respectivos parceiros organizaram-se a partir de agenda sistemática com grupo gestor e grupo piloto a fim de construir e validar constantemente o Plano.

Assim, duas vezes ao mês grupo piloto e gestor encontraram - se para além das deliberações ordinárias do Arranjo refletir e influir no Plano de Desenvolvimento, neste passo foi estabelecido visitas estratégicas por intermédio do agente MDIC/FIESP e empresários com potenciais parceiros para ações estratégicas; com esta prática os empresários exercitaram e aumentaram seu poder de negociação com demais instituições. Tais visitas foi um poderoso instrumento para viabilizarem muitas das ações estratégicas, em âmbito local, regional e estadual; desta forma, tal prática foi incorporada pelos empresários com a finalidade de desenvolver o protagonismo da localidade diante de seus objetivos.

Outra prática importante utilizada para sistematizar as demandas do Arranjo em contexto territorial mais amplo, foi à agenda de visitas efetuada no ao longo do convênio MDIC/FIESP pelo agente alocado no pólo de Tatuí e Região. Realizaram-se visitas às unidades produtivas e a instituições locais com a finalidade de se conhecer as dificuldades dos empresários / empresas e também das instituições ligadas a governança local, com isso se estabeleceu um vínculo com objetivos de listar ações e de se instituir parcerias. Assim, foram organizados os pontos em comum do discurso dos empresários e das instituições locais em concordância com os materiais técnicos referentes ao pólo, a fim de definir

estrutura dos desafios, demandas e ações de fato estruturantes para o Arranjo Produtivo de Tatuí e Região.

2.3 Compromissos e Agenda

Através do exercício de agenda de reuniões do grupo do APL e com parceiros potenciais foi possível estabelecer compromissos e definir responsabilidades para o desenvolvimento e posteriormente implementar o Plano.

A intenção do estabelecimento desta agenda foi possibilitar que ao término do prazo para entrega do PDP de Tatuí e Região, projetos e ações pontuados como estruturantes já tivessem os caminhos definidos para sua execução, e que, tal execução pudesse ser resolvida através de parcerias e contrapartidas locais e regionais; para que apenas ações de longo prazo pudessem, mesmo que já desenvolvidas em termos de projeto, aspirar contribuição de esferas federais.

Foi baseado neste ideal que os compromissos foram estabelecidos para cinco ações estratégicas do APL, assim seguem os projetos, parcerias e compromissos:

Agenda de compromissos:

Instalação de uma Central de Negócios e Serviços – Ação: Médio Prazo.

Responsáveis e co-responsáveis: Empresários, Acertar, Sebrae e Instituição Financeira (identificar).

Ação: desenvolver atividades conjuntas em MKT, Compras e Serviços.

B) Eficiência Energética – Ação: Curto Prazo.

Responsáveis e co-responsáveis: Empresários, Senai, Sebrae e Elektro.

Ação: Projeto para otimização do consumo de energia elétrica.

C) Fortalecimento da Cooperação entre Instituições Representativas do Setor no Estado de São Paulo – Ação: Médio Prazo.

Responsáveis e co-responsáveis: ACERTAR / Grupo Gestor APL

Ação: Desenvolvimento de Projetos estipulados no Planejamento Estratégico do Setor Cerâmico do Estado de São Paulo em conjunto com demais instituições interessadas.

D) Desenvolvimento de Selo para Marca ‘Cerâmica de Tatuí e Região – Ação Longo Prazo.

Responsáveis e Co-Responsáveis: SEBRAE/ Parqtec – São Carlos

Ação: Desenvolvimento de Plano de Marketing para o pólo cerâmico de Tatuí e Região.

E) Qualificação do Laboratório Cerâmico a Norma ISO / TEC 17025 – Ação: Realizada (outubro 2007).

Responsáveis e co-responsáveis: SENAI – Mario Amato, Anicer, Acertar e Empresários.

Ação: execução de ensaios laboratoriais devidamente reconhecidos pela Anicer.

Quanto ao Projeto APL – Convênio Fiesp / Sebrae

- Acompanhamento do plano de ação, isto é, monitoramento futuros das ações formalizadas no plano.
- Conhecimento e interação do atual estágio do projeto;
- Reuniões com profissionais do convênio Fiesp / Sebrae ligados ao projeto sobre o acompanhamento do projeto;
- Manter-se atualizado com apresentação de instrução básica quanto às metodologias e ferramental disponibilizados pelos consultores do projeto;
- Estabelecimento de planos de ação para as atividades iniciais quanto a metas e objetivos traçados e / ou buscar posicionamento estratégico;

Além disso, podem ser listadas, demais atividades pertencentes ao Plano de Trabalho do Projeto de melhoria a serem desenvolvidas ou incentivadas durante a realização do trabalho e seus respectivos objetivos. Cabe observar que tais atividades – inclusive as

anteriores – podem ser planejadas e acompanhadas pela equipe, entretanto a implementação dependerá dos agentes locais e empresários participantes do projeto:

Atividades Propostas	Objetivos
Oferecer possibilidades de associação para busca por créditos financeiros.	Melhorar o acesso a recursos financeiros.
Realizar benchmarking com outros pólos (nacionais e internacionais, do mesmo setor ou não).	Aumentar a competitividade por meio de comparação, adequação e utilização de melhores práticas.
Mapear a cadeia de valores do setor de cerâmica vermelha (fornecedores, prestadores de serviços, lojistas, presentes na região).	Melhorar o desempenho logístico e permitir a gestão da cadeia de fornecimento.
Desenvolver ações para integrar melhores os elos da cadeia de valor.	Melhorar o desempenho logístico e permitir a gestão da cadeia de fornecimento.
Buscar oportunidades de negócio (novos produtos e/ou novos mercados).	Aumentar o desempenho de vendas do setor.
Oferecer possibilidades de associação para estudar / possibilitar exportação.	Aumentar o desempenho de vendas do setor.
Promover ações integradas entre agentes locais para melhoria da infra-estrutura local e regional para melhor escoamento da produção (ruas e estradas trafegáveis, estrutura portuária ágil, terminais ferroviários preparados e equipados, maior número de balanças nas rodovias – agilidade e fiscalização e etc.).	Aumentar o desempenho de vendas do setor – ampliação de mercados, criarem meios alternativos de transportes, redução de custo logístico, concorrência leal e melhor qualidade de vida na localidade e região.
Promover ações integradas para desenvolvimento da qualidade de vida da comunidade local.	Aumentar a qualidade de vida na região.

As ações expostas no quadro acima deverão ser mais bem discutidas entre o grupo gestor e o grupo piloto do Projeto do Arranjo Produtivo Local de Tatuí e Região – após

essas a discussão deve-se traçar um cronograma para a implementação das tarefas e atividades que venham a viabilizar estas ações, isso (reunião) deve ocorrer nas primeiras semanas de trabalho (nova fase – renovação) previsão janeiro de 2008.

Todos os trabalhos de gestão e estratégia serão desenvolvidos junto às empresas participantes do projeto “Arranjos Produtivos Locais – APL” pólo de Tatuí na própria cidade de Tatuí. Entretanto, algumas atividades estratégicas poderão ocorrer em São Paulo (FIESP / Sindicercon), em Sorocaba (Sebrae – ER) ou em outras localidades, caso seja necessário.

3 Ameaças e Oportunidades / Planejamento Estratégico

Nos dias 21 e 22 de junho de 2007 foi realizada em Itu-SP, com o apoio da FIESP, SENAI, SESI e do SEBRAE-SP, uma Oficina de Planejamento Participativo com o propósito de elaborar o Plano Estratégico de Ação para o Setor Cerâmico do Estado de São Paulo.

Os participantes manifestaram suas expectativas em relação ao futuro do setor:

Setor com credibilidade, competente, representativo e atuante.

Organização do setor para obter respeitabilidade.

Setor consciente, organizado, integrado e desenvolvido.

Ter o setor cerâmico legalizado e valorizado, obtendo lucro e buscando a profissionalização.

A visão descreve a situação futura desejada para o setor. Ela associa a ideologia central e as crenças dos grupos participantes ao progresso almejado para o futuro.

Para a análise da situação atual foram consideradas: as forças restritivas e as ameaças como premissas de danos; as forças impulsionadoras e oportunidades como premissas ofensivas.

Os participantes identificaram os assuntos estratégicos reunindo temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto efetivo sobre o setor:

- **Mercado**
- **Institucional**
- **Política**
- **Produto**
- **Inovação Tecnológica**

Missão da Governança

“Organizar, fortalecer e integrar as entidades para, com ética e responsabilidade sócio-ambiental, proporcionar a sustentabilidade do Setor Cerâmico do Estado de São Paulo”.

3.1 Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos a serem alcançados segundo os cinco eixos diretivos:

- **Mercado**
Organizar, estruturar e profissionalizar a Área Comercial e o Marketing do Setor.
- **Institucional**
Entidades fortes, integradas e atuantes na defesa dos interesses do Setor.
- **Política**
Estabelecer políticas de atuação junto ao poder público e privado tendo em vista a inserção efetiva na cadeia da construção civil.
- **Produto**
Oferecer ao mercado produtos de alta qualidade e fabricados com responsabilidade sócio-ambiental.
- **Inovação Tecnológica**
Promover sistematicamente pesquisa e inovação tecnológica nos processos e produtos agregando valor na sustentabilidade do setor.

3.2 Análise da Situação Interna: Forças Restritivas

Mercado

- Preço baixo do produto
- Concentração de mercado (excesso de oferta)
- Inadimplência alta
- Leilão de preços – Vendedores representando várias cerâmicas
- Falta de identificação das necessidades da cadeia construtiva

Profissionalização das Entidades

- Falhas de comunicação entre as partes envolvidas
- Falta de comprometimento entre as partes envolvidas
- Individualismo dos empresários
- Desconhecimento do próprio setor e de programas de incentivo
- Falta de mão-de-obra qualificada nas entidades
- Falta de mobilização do setor em relação ao poder público

Meio Ambiente

- Origem ilegal da matéria prima
- Dificuldade para a regularização da argila
- Dificuldade de regularização ambiental

Marketing

- Marketing do setor inexistente
- Desconhecimento dos produtos cerâmicos pelos profissionais da construção civil
- Baixa participação da mídia
- Má aplicação dos produtos

Mão-de-obra

- Falta de mão-de-obra qualificada

Padronização

- Falta de padronização qualitativa nos produtos cerâmicos
- Perda de mercado para produtos substitutivos
- Imagem negativa do produto cerâmico
- Produtos fabricados fora das normas

3.4 Análise da Situação Externa

Ameaças:

Política econômica

- Incertezas quanto ao cenário econômico
- Altas de taxas de juros e carga tributária
- Encargos trabalhistas
- Dificuldade de obtenção de financiamento

Insumos

- Aumento do preço dos insumos energéticos (gás, lenha, energia elétrica)

Concorrência

- Crescente oferta de produtos similares
- Setores concorrentes com grande investimento em Marketing
- Ameaça de produtos importados

P & D

- Fraca atuação do setor em estudos e pesquisas

Custos

- Altas taxas
- Gastos com o frete (valor, distância, frota ultrapassada)

Mão-de-obra

- Escassez de mão-de-obra qualificada

Legislação

- Falta de articulação política do setor
- Não participação nas discussões na cadeia da construção civil
- Indefinição de política habitacional
- Dificuldades crescentes em relação a políticas ambientais
- Falta de inserção da questão mineraria nos planos diretores (uso e ocupação do solo)
- Falta de fiscalização

3.5. Tendências, Oportunidades e Articulação Interinstitucional

- Melhorar a atuação e a articulação das entidades representativas do setor

- Fortalecimento de parcerias

Conjuntura econômica

- Crescimento do setor de construção civil em 8%
- Disponibilidade de programas de incentivo ao crescimento (crédito, inovação e capital de giro)
- Crescimento do poder aquisitivo da população

Política Habitacional

- Existência de programas habitacionais públicos e privados
- Possibilidade de atuação efetiva do setor nas políticas habitacionais
- Adesão aos programas de qualidade (PBPQH)
- Políticas públicas voltadas para crescimento

Mercado ambiental

- Processo produtivo ambientalmente correto (seqüestro de CO₂, MDL, propaganda)

Mercado

- Outras oportunidades de aplicação de produtos cerâmicos
- Exportação – abertura de novos mercados
- Carência habitacional

3.6 Principais Desafios do Setor

3.6.1 Mercado

Organizar, estruturar e profissionalizar a Área Comercial e o Marketing do Setor.

Projetos	
1.1	Estabelecer procedimentos de precificação dos produtos
1.2	Estabelecer critérios de crédito e plano de combate à inadimplência
1.3	Monitorar a política de preços através de profissionais contratados pelas entidades
1.4	Elaborar e implantar o manual de aplicação dos produtos
1.5	Implantar o sistema S.A.C. e orientação técnica nas associações dentro das regras e procedimentos pré-estabelecidos
1.6	Executar um plano de treinamento do manual de aplicação dos produtos para vendas e

	toda a cadeia consumidora
1.7	Reestruturar a área de vendas com vendedores próprios e bem treinados
1.8	Profissionalizar o sistema de transporte e logística do setor cerâmico (caminhões, apresentação)
1.9	Montar e implementar um plano de combate à concorrência desleal (incentivar a orientação e fiscalização pelas entidades)
1.10	Fazer parcerias com as entidades para a inserção do Setor Cerâmico nas políticas públicas e participar dos comitês de interesse do setor
1.11	Montar e disponibilizar um banco de dados sobre o mercado regional nas associações e sindicatos
1.12	Elaborar e implantar um plano de marketing do setor (piloto com as telhas)
1.13	Realizar pesquisa de identificação das necessidades da cadeia construtiva (fonte: vendedores treinados)

3.6.2 Institucional

Entidades fortes, integradas e atuantes na defesa dos interesses do Setor.

Projetos	
2.1	Melhorar a comunicação entre entidades (sindicato e associações) através de calendário de reuniões trimestrais
2.2	Integrar os sites das entidades
2.3	Redimensionar e qualificar os profissionais
2.4	Rediscutir os organogramas
2.5	Realizar programa de resgate de crédito do sindicato
2.6	Estabelecer prioridades das entidades – planejamento de cada entidade
2.7	Elaborar informativos mensais para os associados com vistas à transparência administrativa
2.8	Contratar assessoria de imprensa para o Setor (sindicato e associações)
2.9	Ativar as diretorias do Sindicato de acordo com seu estatuto
2.10	Realizar uma campanha de sindicalização junto à base das associações

3.6.3. Política

Estabelecer políticas de atuação junto ao poder público e privado tendo em vista a inserção efetiva na cadeia da construção civil.

Projetos	
3.1	Realizar pesquisas sistemáticas sobre o setor com vistas ao estabelecimento de políticas setoriais
3.2	Acompanhar os programas de governo voltados para a construção civil – avaliar e divulgar
3.3	Acompanhar as políticas públicas voltadas para a construção civil – avaliar e divulgar
3.4	Buscar parcerias com o IPEM para qualificar a fiscalização de produtos, bem como fornecimento de infra para execução
3.5	Desenvolver programas de atendimento às cerâmicas associadas nas áreas de energia, resíduos, crédito de carbono, etc. gerando receita para o Sindicato
3.6	Realizar convênio com IPEM/(IPT) – fiscalização
3.7	Determinar membro para Frente Parlamentar de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

3.6.4 Produto

Oferecer ao mercado produtos de alta qualidade e fabricados com responsabilidade sócio-ambiental.

Projetos	
4.1	Divulgar e sensibilizar o mercado em relação à qualidade dos produtos cerâmicos
4.2	Assessorar e capacitar as unidades produtivas visando o aprimoramento da qualidade
4.3	Atuar junto aos órgãos regulamentadores
4.4	Estimular e viabilizar o acesso à instrução básica para M.D.O.
4.5	Capacitar e treinar tecnicamente a M.D.O.
4.6	Identificar junto à construção civil a demanda por produtos
4.7	Focar produtos sob o ponto de vista do sistema construtivo

3.6.5 Inovação Tecnológica

Promover sistematicamente pesquisa e inovação tecnológica nos processos e produtos agregando valor na sustentabilidade do setor.

Projetos	
5.1	Estimular o acesso e divulgação de programas de fomento a pesquisa e inovação
5.2	Implementar um Centro de Desenvolvimento de Excelência em Tecnologia Cerâmica
5.3	Estabelecer convênios entre Escolas Técnicas, Universidades e Unidades Produtivas
5.4	Discutir Matriz Energética
5.5	Buscar “Identidade dos Produtos” (Setor) – Responsabilidade Ambiental

4. RESULTADOS ESPERADOS

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, a partir de um esforço conjunto e dinâmico pelo aumento da competitividade do setor cerâmico no município de Tatuí.

Os resultados almejados para o APL de Tatuí estão em total consonância com as diretrizes apontadas pelo planejamento estratégico feito por empresários do Grupo Piloto deste APL, com o planejamento estratégico elaborado pela governança do setor cerâmico do estado de São Paulo, do qual o APL de Tatuí faz parte, com a agenda política do setor de construção civil, com a agenda de competitividade para indústria do estado de São Paulo, bem como, com as diretrizes propostas pelo GTP-APL para os arranjos produtivos brasileiros.

Assim, muito 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 Tatuí 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 Arranjo de Tatuí o VA/PO vem aumentando gradativamente, bem como, a visão de satisfação dos empresários.

5 Indicadores de Resultados:

5.1 Benefícios da Utilização dos Indicadores

As utilizações dos indicadores combinam 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 permitem 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.

5.2 O que é competitividade

Competitividade pode ser entendida de diversas maneiras por diferentes pessoas.

Por isto, baseamo-nos inicialmente no trabalho realizado por Coutinho & Ferraz (1994), "Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira - ECIB", utilizando alguns 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 aferidos 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.

5.3 Quais são os indicadores de competitividade

Competitividade 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 à competitividade advinda de avanços tecnológicos em produtos e processos, da utilização de modernas técnicas de organização, da cooperação entre empresas e da composição dos investimentos públicos e privados, incluindo aqueles realizados em "capital humano";

Indicadores de Eficiência: relacionados à utilização dos fatores de produção;

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.

5.4 Descrição dos Indicadores Aplicados junto ao APL das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

5.4.1 Indicadores Quantitativos

Um indicador que reflete todas as melhorias de processo, produto, gestão da administração é o Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO, pois se trata de um indicador de produtividade econômico 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 a forma, 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.

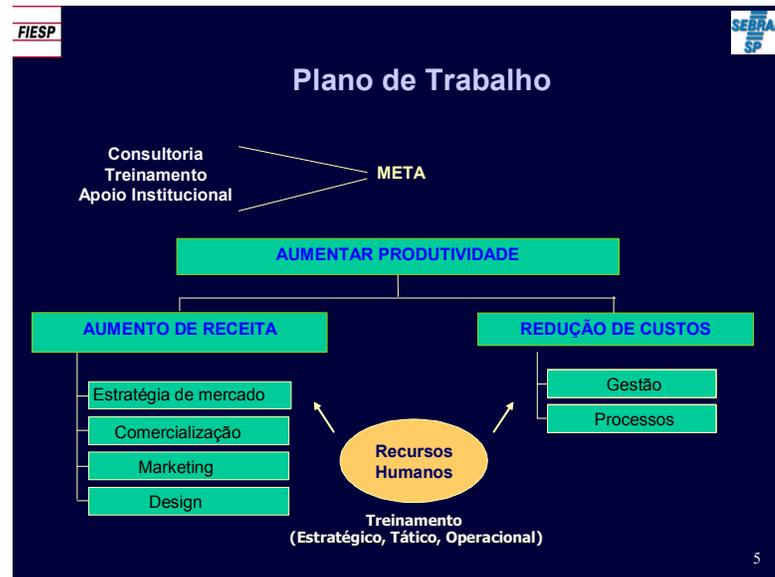
Quadro - Planilha de Coleta de VA/PO

		VALOR ADICIONADO		
EMPRESA				
DESPESAS FIXAS	T1	T3	T2	T4
Faturamento Bruto				
Impostos sobre Faturamento				
Receita Operacional Líquida				
Compras de Matéria Prima e				

Materiais Auxiliares				
Consumo de Matéria Prima				
<i>Estoque Inicial de Embalagem</i>				
<i>Compras de Material de Embalagem</i>				
<i>Estoque Final de Embalagem</i>				
Consumo de Embalagem				
<i>Materiais de Manutenção Industrial</i>				
<i>Energia Elétrica</i>				
<i>Água</i>				
<i>Gás</i>				
<i>Serviços de Manutenção de Máquinas e Equipamentos.</i>				
<i>Serviços de terceiros na Produção</i>				
<i>Outros</i>				
Consumo Intermediário				
VALOR ADICIONADO (VA)				
<i>Quantidade de pessoas na produção</i>				
<i>Salários e Encargos na produção</i>				
<i>Quantidade de pessoas na área administrativa</i>				
<i>Salários e Encargos na área administrativa</i>				
Quantidade de pessoas total (PO)				
Total de salários e encargos				
Lucro Bruto				
VA/PO				

Fonte: FIESP, 2006.

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 têm impacto direto no aumento da receita.

Já as ações voltadas para gestão, processos e qualidade impactam diretamente a redução dos custos.

5.5 Resultados Esperados – Variáveis e Formas de Medição

5.5.1 Aumento Real do Faturamento das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

Meta: Promover as empresas do APL um acréscimo em faturamento.

Método de Medição: Comparar os valores faturados em determinado(s) período(s) do ano corrente em relação à (os) mesmo(s) período(s) de ano anterior.

Exemplo de Medição de Faturamento: Média de faturamento entre os meses: Agosto, Setembro e Outubro de 2006 em relação a Agosto, Setembro e Outubro de 2005.

Quadro 1.

Empresas	Faturamento		Variação do % de Faturamento
	2.005	2.006	
1	0	0	%
2	0	0	%
3	0	0	%
Total =>	0	0	%

5.5.2 Aumento Real da Produtividade das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

Meta: Promover as empresas do APL um acréscimo em produtividade.

Método de Medição: Comparar o percentual de pessoal ocupado e valor agregado em determinado(s) período(s) do ano corrente em relação à (os) mesmo(s) período(s) de ano anterior.

Exemplo de Medição da Produtividade: Média de pessoal ocupado e valor agregado entre os meses: Agosto, Setembro e Outubro de 2006 em relação a Agosto, Setembro e Outubro de 2005.

Quadro 2.

EMPRESAS	Valo Agregado 2005	Pessoal Ocupado 2005	Valor Agregado / Pessoal Ocupado	Valor Agregado 2006	Pessoal Ocupado 2006	Valor Agregado / Pessoal Ocupado	% de variação do Valor Agregado por pessoal ocupado
1	0	0	0	0	0	0	%
2	0	0	0	0	0	0	%
3	0	0	0	0	0	0	%
Total =>	0	0	0	0	0	0	%

5.5.3 Redução dos Custos das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

Meta: Promover as empresas do APL uma redução de custos.

Método de Medição: Comparar os percentuais: variação do volume de produção, variação da eficiência do consumo de combustível de queima e variação da eficiência do

uso de energia elétrica em determinado(s) período(s) do ano corrente em relação à (os) mesmo(s) período(s) de ano anterior.

Exemplo de Medição na Redução dos Custos: média do volume produzido, média do consumo de combustível de queima e média do consumo de energia elétrica entre os meses: Agosto, Setembro e Outubro de 2006 em relação a Agosto, Setembro e Outubro de 2005.

Quadro 3.

Volume Produzido, Consumo de Combustíveis e Consumo de Energia Elétrica – Ano 2005					
Empresa	Produção em peças	Combustível de Queima (m3)	Peças/m3	Energia Elétrica (KW)	Peças/KW
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0

Quadro 4.

Volume Produzido, Consumo de Combustíveis e Consumo de Energia Elétrica – Ano 2006					
Empresa	Produção	Combustível de Queima (m3)	Peças/m3	Energia Elétrica (KW)	Peças/KW
1	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0

Quadro 5.

VARIAÇÃO DE AGO/SET/OUT DE 2.005 e 2.006			
Empresas	% de variação de produção	% variação da eficiência do consumo de combustível de queima	%da eficiência do uso do consumo de energia elétrica
1	%	%	%
2	%	%	%
3	%	%	%

5.5.4 Redução de Perdas nos Processos das Indústrias Cerâmicas de Tatuí e Região.

Meta: Promover as empresas do APL uma redução nos índices de perdas.

Método de Medição: Comparar os percentuais: variação do volume de produção pelo volume de perdas apontada na várias fases do processo produtivo.

Exemplo de Medição na Redução dos Custos: média do volume de perdas pela média da quantidade produzida dentre mesmo período, exemplo: Agosto, Setembro e Outubro de 2006 em relação a Agosto, Setembro e Outubro de 2005.

Quadro 6.

Empresa	Produção em peças 2005	Perdas em Kgs. 2005	Produção em Peças 2006	Perdas em Kgs. 2006	Variação % de Produção entre 2006 / 2005	Variação % de Perdas entre 2006 / 2005
1	0	0	0	0	0	0
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	0	0	0

5.6 Indicadores Qualitativos

Ao longo do projeto, aplica-se junto aos empresários um questionário para captar a avaliação qualitativa dos trabalhos. Esta avaliação é um importante medidor do “clima” no grupo de empresários. Sua evolução no tempo é um indicador importante da dinâmica do projeto e aponta claramente os erros e acertos na condução dos trabalhos.

Constituído de uma série de informações não mensuráveis, mas que são importante fonte de monitoramento da evolução do ambiente local, pois aponta ocorrência de cooperação entre empresas, registra o funcionamento da governança local e acompanha o transbordamento das ações para as empresas do pólo não participantes do grupo piloto.

As pesquisas realizadas trimestralmente em cada um dos APL's, refletem as notas médias que o Grupo Piloto atribui aos diversos fatores e subfatores de avaliação do projeto. Basicamente analisam:

- A estrutura de “oferta”, ou seja, o plano de trabalho (Atividades realizadas);
- A interação, confiança e cooperação no Grupo Piloto, ou seja, qual é a percepção que o grupo tem de suas relações.
- Resultados (mercado, gestão e tecnologia) refletem a percepção dos empresários quanto a ganhos resultantes da estrutura de “oferta” e da experiência em grupo.

A tabela abaixo exemplifica e demonstra como são feitas as pesquisas de satisfação diante das instituições que participaram das ações de estruturação propostas pelo grupo gestor junto ao grupo piloto.

Quadro 6.

Instituições	Péssimo	Ruim	Regular	Bom	Ótimo	Total
1. Acessibilidade – Presença em Campo	0	0	0	0	0	0
2. Agilidade no atendimento	0	0	0	0	0	0
3. Persistência para resolver as solicitações	0	0	0	0	0	0
4. Iniciativa para acompanhar as solicitações	0	0	0	0	0	0
5. Proposição de soluções espontaneamente	0	0	0	0	0	0
6. Visitar a empresa participante ativamente	0	0	0	0	0	0
7. Acompanhar a execução da implementação	0	0	0	0	0	0
8. Trazer melhores resultados para a empresa	0	0	0	0	0	0
9. Ser relações públicas do projeto	0	0	0	0	0	0

6 Ações Estratégicas Propostas pelo Pólo - Cadeia Produtiva Sustentável

O presente projeto tem como intenção o desenvolvimento da cadeia produtiva do setor de cerâmica vermelha de Tatuí e Região, do ponto de vista de um mercado ético e competitivo garantindo a sustentabilidade da produção, bem como, promover o desenvolvimento integrado e sócio ambientalmente responsável das localidades em âmbitos locais, regional e nacional.

A proposta que se apresenta busca valorizar as vocações municipais assim como suprir os gargalos existentes na referida cadeia produtiva, possuindo a intenção de respeitar as limitações de um ordenamento territorial sustentável e participativo, como também, suprimir dificuldades encontradas hoje pelo setor produtivo.

Proposições Estratégicas:

1. Cadeia Produtiva Sustentável
2. Aprimoramento da competitividade do setor de cerâmica vermelha
 - Cooperativa - Central de Negócios
3. Matriz Energética
 - Novo dimensionamento no consumo de energia elétrica através investimento em revisões de redes, motores e aquisição de novos equipamentos
4. Inovação Tecnológica, Transferência de Tecnologia e Capacitação Técnica
 - Plano de Comunicação para Cerâmica Vermelha
 - Desenvolvimento de selo de certificação da cadeia produtiva sustentável
5. Ensaio Laboratoriais Adequados a Norma NBR ISO/TEC 17025
 - Adequar o laboratório cerâmico para auditoria e qualificação de acordo com a NBR ISO 17025 – execução de ensaios devidamente reconhecidos pela ANICER.
6. Expansão do Mercado Consumidor (interno e externo) de Cerâmica Vermelha através do Aproveitamento da Infra-Estrutura que a Localidade Oferta (Terminal Ferroviário de Tatuí).
 - Projeto voltado para a abertura ou conquistas de novos mercados utilizando as regiões atendidas pela concessionária América Latina Logística (ALL).

6.1 Ação Estratégica: Central de Negócios para a Viabilização de Ações Cooperadas em Marketing, Compras Conjuntas: Insumos, Matéria Prima e Serviços.

Objetivo: Instituir uma Central de Negócios e Serviços.

Justificativa: Introduzir novas formas de ações mercadológicas entre clientes e fornecedores buscando um melhor desempenho em vendas, divulgação e poder de compras.

Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos empresários interessados
- Definição dos parceiros
- Levantamento das necessidades para se estabelecer uma Central de Negócios.
- Preenchimento do edital do convênio MDIC
- Divulgação

Das Contrapartidas:

- Empresários
- Acertar
- Sebrae
- Instituição Financeira

Principais Parceiros:

- Acertar
- Sebrae
- Instituições Financeiras – identificar
- MDIC

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto os empresários do APL.

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos Empresários,
- Atividade 2 – Buscar apoio do Sebrae,
- Atividade 3 - Buscar apoio de Instituição Financeira – Identificar
- Atividade 4 – Preenchimento do Edital de convênio MDIC;
- Atividade 5 – Formalização do projeto.

Dos Produtos:

Projeto voltado para uma maior cooperação dos empresários com relação às ferramentas de gestão de suas empresas.

6.2 Ação Estratégica: Eficiência Energética - Combinar Inovação Tecnológica com Consumo Racional de Energia Elétrica através de Investimentos em Novos Equipamentos e Redes.

Objetivo: Introduzir novos equipamentos combinados com distribuição equilibrada de energia elétrica no parque fabril das empresas do APL.

Justificativa: Aumentar a competitividade do produto cerâmico, aumentar a produtividade e proporcionar o desenvolvimento de novos mercados e racionalização da cadeia logística.

Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Definição dos parceiros
- Seleção de empresas competentes para avaliações das redes para as demandas de energia elétrica.
- Preenchimento do edital do convênio MDIC
- Divulgação

Das Contrapartidas:

- ACERTAR
- SENAI – revisão interna das instalações elétricas das empresas – apresentação de diagnóstico
- Elektro – revisão das linhas de energias

Principais Parceiros:

- SENAI
- SEBRAE

- ELEKTRO
- BNDES
- MDIC
- PROESCO – APOIO A PROJETOS DE EFICIÊNCIA ENERGÉTICA

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto empresários do APL e Senai.

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos Empresários, Prefeitura e Senai
- Atividade 2 – Buscar apoio da Elektro;
- Atividade 3 - Buscar apoio de Instituição Financeira – BNDES
- Atividade 4 – Preenchimento do Edital de convênio MDIC;
- Atividade 5 – Formalização do projeto.

Dos Produtos:

Projeto voltado para a inovação tecnológica através da melhoria de infra-estrutura especificamente voltada para a demanda de energia elétrica objetivando a racionalização no consumo de energia elétrica, aumento da produtividade, redução de custos e preparação do parque fabril para automatização.

6.3 Ação Estratégica: Plano de Comunicação para o Setor Cerâmica Vermelha.

Objetivo: Desenvolver e implementar campanha publicitária para cerâmica vermelha no mercado da construção civil.

Justificativa: Tornar a produção cerâmica mais competitiva no mercado da construção civil.

Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Definição dos parceiros
- Seleção de empresa competente para campanha e aprovação da campanha

- Preenchimento do edital do convênio MDIC
- Divulgação

Das Contrapartidas:

- APL Tambaú – parte da campanha
- APL Itú – parte da campanha
- APL Vargem G. Do Sul – parte da campanha
- ANICER – Parte da Campanha

Principais Parceiros:

- APL Tambaú
- APL Itú
- APL Vargem G. do Sul
- ANICER
- ANAMACO
- MDIC

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto empresários dos APL's envolvidos.

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos empresários para unificação da campanha
- Atividade 2 – Buscar apoio da ANICER;
- Atividade 3 - Buscar apoio da ANAMACO
- Atividade 4 – Preenchimento do Edital de convênio MDIC;
- Atividade 5 – Início da Campanha;
- Atividade 6 – Avaliação periódica da Campanha.

Dos Produtos:

Campanha publicitária conjunta de cerâmica vermelha entre os quatros APL – Tatuí, Itú, Tambaú e Vargem Grande do Sul.

6.4 Ação Estratégica: Desenvolvimento de um Certificado de Qualidade para o Produto Cerâmico.

Objetivo: Implementar programa de qualidade da produção e desenvolver selo de certificação do produto cerâmico de Tatuí: blocos e telhas.

Justificativa: Aumentar a competitividade do produto cerâmico, associando a mesma ao alto padrão de qualidade e compensação ambiental.

Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificar atributos idealizados para a certificação

Das Contrapartidas:

- Empresários
- Principais Parceiros:
- SENAI
- IPT
- IMETRO
- SEBRAE
- ANAMACO
- PREFEITURA
- MDIC

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto empresários.

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos técnicos das empresas do APL e da prefeitura para o projeto;

- Atividade 2 – Seleção dos interessados para formatação de projeto voltado para capacitação técnica para produção de artefatos;
- Atividade 3 – Capacitação técnica para produção;
- Atividade 4 – Formalização do projeto.

Dos Produtos:

Projeto voltado para o desenvolvimento do polo cerâmico de Tatuí relacionando a produção cerâmica local a sua cadeia produtiva de base sustentável destinada a um mercado ético e competitivo.

6.5 Ação Estratégica: Programa Setorial da Qualidade de Blocos Cerâmicos.

Objetivo: Credenciar o laboratório de forma a cumprir as exigências da norma NBR / ISO TEC 17025 para executar ensaios devidamente reconhecidos pela Anicer.

Justificativa: O cenário de base normativa é sustentado fundamentalmente em avaliação de produtos e processos, para os quais a atuação de laboratórios reconhecidos e credenciados é estratégica.

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificar atributos idealizados para a certificação

Das Contrapartidas:

- Empresários
- Principais Parceiros:
- SENAI
- SINDICERCON
- IPT
- INMETRO
- SEBRAE
- ANICER

➤ MDIC

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto empresários.

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos Empresários
- Atividade 2 – Processo de Estruturação do Laboratório para o Credenciamento;
- Atividade 3 – Levantamento dos Recursos Necessários (Financeiros e Materiais).
- Atividade 4 – Adequação do Laboratório Cerâmico.
- Atividade 5 – Execução das Auditorias e Credenciamento.

Dos Produtos:

Acesso às empresas que compõe o pólo em testar matérias primas e produtos através de um laboratório devidamente certificado na localidade garantindo a qualidade dos produtos cerâmicos ofertados.

6.6 Ação Estratégica: Expansão do Mercado Consumidor (interno e externo) de Cerâmica Vermelha através do Aproveitamento da Infra-Estrutura que a Localidade Oferta (Terminal Ferroviário de Tatuí).

Objetivo: expandir a área de oferta dos produtos cerâmicos, hoje concentrada a um raio de 200 km.

Justificativa: proporcionar as empresas um maior dinamismo em sua área de vendas, esta ação tem a intenção de conquistar novos municípios, estados e até mesmos países vizinhos, principalmente aqueles que se encontram ao sul do Brasil.

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificar atributos idealizados para a certificação

Das Contrapartidas:

- Empresários
- Principais Parceiros:
- SENAI
- SINDICERCON
- IPT
- INMETRO
- SEBRAE
- ANICER
- MDIC – PROJEX PROJETO EXPORTAÇÃO
- PREFEITURA MUNICIPAL DE TATUÍ
- ALL – AMÉRICA LATINA LOGÍSTICA

Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto Empresários, Prefeitura e ALL

Das Atividades:

- Atividade 1 – Mobilização dos Empresários
- Atividade 2 – Processo de Estruturação de Novas Embalagens e Tecnologias
- Atividade 3 – Levantamento dos Recursos Necessários (Financeiros e Materiais).
- Atividade 4 – Adequação da Legislação para as Empresas Interessadas em Exportar.
- Atividade 5 – Execução das Auditorias e Credenciamento.

Dos Produtos:

Projeto voltado para o desenvolvimento do pólo cerâmico de Tatuí com margem ao acréscimo de: empregos, renda, impostos e o reconhecimento das indústrias cerâmicas como grande participadora do desenvolvimento local através das conquistas de novos mercados com o aproveitamento da infra-estrutura.

7 Gestão do Plano de Desenvolvimento do APL

O plano de desenvolvimento será gerido pela Coordenação composta pelos atores locais, com a assessoria do Comitê Gestor que aglomera as instituições executoras do Plano. Cabe à Coordenação a tomada das decisões e ao Comitê Gestor orientar e executar as ações, formulando as estratégias para promover o desenvolvimento sustentável do APL de Tatuí.

O andamento das atividades será gerido de forma participativa, por meio de reuniões mensais conjuntas da Coordenação Local e do Comitê Gestor, onde serão discutidas e aprovadas as programações, avaliadas as ações executadas, e planejados eventos, dentre outros.

Sendo assim, no tocante à gestão do plano de desenvolvimento, para que esta seja realizada com sucesso, existem alguns pontos que merecem destaque para que a mencionada gestão seja efetuada a partir de parâmetros que possibilitem a sua realização, conforme os itens: 7.1 – em relação à própria gestão; 7.2 - em relação ao mercado; 7.3 – em relação à tecnologia; 7.4 – em relação ao capital humano; 7.5 – em relação à cooperação.

7.1 Em relação à Gestão

Assessorar a implantação de ferramentas gerenciais: elaboração de fluxo de caixa, gestão de capital de giro, ponto de equilíbrio, administração de estoques e formação de preço de venda (com intervenção dentro das empresas);

Assessorar a implantação de melhorias em processos de fabricação.

Analisar a lucratividade dos produtos pela planilha de custos;

Redefinição do mix de produtos das empresas;

Assessorar a implementação de indicadores de competitividade, dentre eles, o indicador de produtividade VA / PO (valor agregado por pessoal ocupado) e, identificar as melhores práticas junto aos concorrentes;

Mobilizar as empresas do setor e difundir conceitos de qualidade, produtividade e modernização da gestão (financeira, produção, RH, administrativa);

7.2 Em relação a Mercado

Definir estratégias para a ampliação da participação das empresas no mercado;

Realizar análise de oportunidades no mercado internacional (rodada de negócios, feiras e missões,);

Promover a divulgação e vendas de produtos e constituição de canais alternativos de comercialização, tanto quanto possível, em cooperação;

Identificar nichos de mercado que permitam a diferenciação de produtos com maior valor agregado entre as empresas e destas com os concorrentes externos ao arranjo;

Preparar e aperfeiçoar a área de vendas

Assessorar a organização e gerenciamento dos esforços de vendas e seus resultados, permitindo a análise e a tomada de decisão do empresário;

Estruturar sistemática de monitoramento das informações das demandas, orientando a capacitação produtiva.

7.3 Em relação à Tecnologia

Ampliar o uso de Tecnologia Industrial Básica (normalização, metrologia e avaliação da conformidade) e estimular a inovação tecnológica e design;

Estruturar e implementar um Selo de qualidade e de procedência dos produtos “Cerâmicos de Tatuí”;

Capacitar os funcionários a utilizarem os dispositivos criados para aperfeiçoar o processo produtivo;

Desenvolver projetos inovadores em parcerias com universidades e entidades credenciadas.

7.4 Em relação a Capital Humano

Promover a cultura empreendedora e o aumento da capacidade gerencial;

Estimular a capacitação e reciclagem da mão-de-obra;

Promover melhorias no gerenciamento de equipes e profissionais, visando à motivação do corpo funcional e a criação de um ambiente favorável à implantação de mudanças promovidas pelo Projeto.

Estabelecer metodologia para a contratação de mão de obra nas diversas áreas;

Estabelecer entendimento da metodologia de manejo comportamental para os empresários;

Estimular os empresários trabalharem no sentido de estarem voltados à orientação para resultados.

7.5 Em relação à Cooperação

Estimular, respeitando a cultura local, a cooperação entre o grupo de empresas, no tocante à realização de projetos em conjunto, como a adequação do laboratório cerâmico junto à norma NBR / ISO TEC 17025 para executar ensaios devidamente reconhecidos pela Anicer.

8 Acompanhamento e Avaliação

Para o acompanhamento do Plano de Desenvolvimento, serão realizadas reuniões mensais para avaliação de relatórios das ações executadas e/ou em andamento, onde serão discutidos os resultados de forma a embasar a Coordenação Local para a tomada de decisões das atividades subseqüentes.

Utilizarão ainda, como subsídio para o acompanhamento e avaliação os relatórios de monitoramento realizados conforme descrito na ação prevista de Medição de Situação Atual e Futura.

9 Consideração Final

O Projeto APL desenvolvido pelo Convênio FIESP/SEBRAE-SP deu início à mudança significativa no comportamento dos empresários em busca de um melhor desempenho de suas empresas.

O Projeto APL chega ao final de sua primeira fase (setembro de 2005 a julho de 2007) mostrando que os empresários devem ter iniciativas de conhecer o mercado e de se adaptar a ele. Essa tarefa não está sendo fácil para os empresários, pois além da quebra e busca de uma nova visão têm eles tem que repensar a forma de gestão de suas empresas: diminuir custos, capacitar e treinar mão-de-obra, sempre inovar e começar a cooperar.

Para o auxílio deste entendimento as consultorias do projeto em sua primeira fase foram de fundamental importância para que eles empresários pudessem dar “os primeiros passos” em busca dessa melhor forma de gestão e também ao início de “quebra de uma série de paradigmas” para desenvolvimento de ações conjuntas entre eles próprios (empresários).

Eles passaram a pensar em seus negócios não somente como sobrevivência própria, mas como as indústrias ou o setor pode se desenvolver em curto, médio e longo prazo. Isto é sair do estado de sobrevivência e ir para o estado de compreender o que é ser competitivo.

Mas vale ressaltar que o APL precisa da continuidade para que ações de formas cooperadas se intensifiquem ainda mais e que haja maior aproximação com a governança local para que eles governança e empresários recebam: apoio econômico, apoio institucional e que consigam chegar a patamares mais competitivos, precisam também trabalhar de forma contínua a capacitação empresarial (todos os empresários), funcionários e habitantes, pois acreditamos que através da capacitação poderemos sair na frente implantando inovações e construindo um futuro sólido para o Arranjo Produtivo Local e que estes conhecimentos e experiências possam ser transbordados para outras localidades.

Mas é preciso deixar claro que esta transformação é de longo prazo e só conseguirá ser atingida através de muito esforço.

10 Bibliografia

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Censo Demográfico. 2001.

AGENDA DE COMPETITIVIDADE PARA A ECONOMIA PAULISTA
Instituto de Pesquisas Tecnológicas – São Paulo 2007.

ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO.
Arranjos Produtivos Locais e o Desenvolvimento Sustentado do Estado de São Paulo. São Paulo. 2005.

BUSTAMANTE, Gladstone Motta; BRESSIANI, José Carlos.
A indústria cerâmica brasileira. Cerâmica Industrial, 5 (3) Maio/Junho, 2000.

PREFEITURA MUNICIPAL DE TATUÍ
Plano Diretor Participativo – SP. 2006.

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS.
Aprimoramento da Competitividade do Setor Cerâmico - São Paulo, 2006.

FUNDAÇÃO SEADE / FIESP.
Atlas da Competitividade da Indústria Paulista. www.fiesp.org.br 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.
Censo Demográfico. 2001.

ANICER. www.anicer.com.br