



CASOS DE SUCESSO

DO PROGRAMA DE APOIO À COMPETITIVIDADE
DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS (PROCOMPI)

EDIÇÃO 2016-2020



CASOS DE SUCESSO

DO PROGRAMA DE APOIO À COMPETITIVIDADE
DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS (PROCOMPI)

EDIÇÃO 2016-2020

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

Diretoria de Desenvolvimento Industrial

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor

Diretoria de Relações Institucionais

Mônica Messenberg Guimarães

Diretora

Diretoria de Serviços Corporativos

Fernando Augusto Trivellato

Diretor

Diretoria Jurídica

Hélio José Ferreira Rocha

Diretor

Diretoria de Comunicação

Ana Maria Curado Matta

Diretora

Diretoria de Educação e Tecnologia

Rafael Esmeraldo Lucchesi Ramacciotti

Diretor

Diretoria de Inovação

Gianna Cardoso Sagazio

Diretora

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS

EMPRESAS – SEBRAE

Conselho Deliberativo Nacional

Roberto Tadros

Presidente

Presidência

Carlos Melles

Diretor-Presidente

Bruno Quick

Diretor Técnico

Eduardo Diogo

Diretor de Administração e Finanças



CASOS DE SUCESSO

DO PROGRAMA DE APOIO À COMPETITIVIDADE
DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS (PROCOMPI)

EDIÇÃO 2016-2020

© 2020. CNI – Confederação Nacional da Indústria.

© 2020. SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

Qualquer parte desta obra poderá ser reproduzida, desde que citada a fonte.

CNI

Diretoria de Desenvolvimento Industrial – DDI

SEBRAE

Diretoria Técnica – DITEC

C748c

Confederação Nacional da Indústria.

Casos de sucesso do programa de apoio à competitividade / Confederação Nacional da Indústria. –
Brasília : CNI, 2020.

184 p. : il.

1. Indústria Competitiva. 2. PROCOMPI. 3. Micro e Pequenas Indústrias. I. Título.

CDU: 658

CNI

Confederação Nacional da Indústria

Sede

Quadra 1 – Bloco C

Edifício Roberto Simonsen

70040-903 – Brasília – DF

Tel.: (61) 3317-9000

Fax: (61) 3317-9994

www.portaldaindustria.com.br/cni

Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC

Tels.: (61) 3317-9989 / 3317-9992

sac@cni.com.br



CASOS DE SUCESSO

DO PROGRAMA DE APOIO À COMPETITIVIDADE
DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS (PROCOMPI)

EDIÇÃO 2016-2020

SUMÁRIO

01.	Nas duas maiores cidades do Acre, fabricantes de alimentos se adaptam a regras da Vigilância Sanitária e aumentam faturamento	16
02.	Na zona rural do semiárido baiano, indústria de couro ganha melhores instalações e mais qualidade	26
03.	No Rio Grande do Norte, setor de bebidas mapeia mercado e aprimora distribuição de água envasada	38
04.	No Rio Grande do Sul, o tradicional setor de panificação entra na era da experiência do consumidor	48
05.	Em Sergipe, o setor gráfico se reinventa num mundo cada vez mais virtual	60
06.	No norte do Tocantins, soluções práticas elevam a produtividade nas pequenas confecções ..	68
07.	No Distrito Federal, empresários de TIC demandam dinâmicas mais participativas e formam rede para buscar fontes de financiamento	88
08.	No Centro-Oeste de Minas, indústrias mostram porque o Brasil é o segundo Polo mundial de fogos de artifício	98
09.	Em Goiás, indústrias de alimentos avançam na adequação de normas sanitárias e ganham selo de qualidade	108
10.	No Mato Grosso, cursos práticos, consultorias em gestão e visitas a feiras e fábricas aprimoram a competitividade	116
11.	No Paraná, empresas de reparação de veículos aprendem o melhor da gestão para reduzir perdas e ganhar produtividade	126
12.	No Amazonas, os materiais e o design local ganham a moda brasileira em forma de bolsas, roupas e joias	174
13.	No Maranhão, o setor gráfico amplia uso da tecnologia para reduzir resíduos e perdas	134
14.	No Rio de Janeiro, PROCOMPI desperta interesse internacional para produção audio visual brasileira	142
15.	No Ceará, capital e interior se unem para melhorar a gestão e a produtividade do setor de calçados	150
16.	Em Minas Gerais, polo do setor eletroeletrônico se aproximou do público final e aumentou o faturamento em quase 60%	158
17.	Em Santa Catarina, indústrias do setor metalmecânico avançam na internacionalização de seus negócios	168

APRESENTAÇÃO

UMA INDÚSTRIA FORTE E COMPETITIVA É CAPAZ DE MUDAR O RUMO DE UMA NAÇÃO, PORQUE GERA OPORTUNIDADES, DIVERSIFICA A ECONOMIA E PROMOVE A EXPANSÃO DO PRODUTO INTERNO BRUTO (PIB). COLOCAR A INDÚSTRIA NO CENTRO DA ESTRATÉGIA DE CRESCIMENTO DO BRASIL É IMPRESCINDÍVEL, POIS NÃO HÁ PAÍS RICO SEM INDÚSTRIA FORTE. O SETOR INDUSTRIAL É A PRINCIPAL FONTE DE PROGRESSO TECNOLÓGICO E DE INOVAÇÃO, GERANDO IMPACTOS POSITIVOS NOS DEMAIS SEGMENTOS ECONÔMICOS.

Apoiar a micro e a pequena empresa contribui para o fortalecimento do setor como um todo, uma vez que medidas nessa área atingem mais de 90% das indústrias do país. Apoiar a pequena empresa industrial, buscar novos mercados, inovar e aumentar a competitividade são estratégias fundamentais para revigorar a economia brasileira.

CNI e SEBRAE têm um longo histórico de atuação conjunta em favor do aumento da produtividade das micro e pequenas empresas industriais. Essa parceria teve um momento crucial há 19 anos, com a criação do Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (Procompi). Essa iniciativa tem privilegiado o desenvolvimento de ações coletivas e o atendimento à demanda empresarial para desenvolver os negócios.

Para atuar nas empresas de modo abrangente, o Procompi age em três níveis: na empresa, no seu entorno e no relacionamento com o ambiente econômico e regulatório. Inovação, cooperação, ampliação do mercado e geração de conhecimento fazem parte do escopo desse programa. Nesse sentido, os diálogos entre as empresas – e entre as entidades públicas e privadas – fortalecem os ganhos de competitividade.

Esta publicação tem o objetivo de apresentar casos de sucesso selecionados no âmbito do Procompi entre 2016 e 2019. São histórias de pequenas empresas interessadas não somente em ampliar seus mercados, mas também em manter os empregos gerados, com vistas à recuperação econômica tão desejada pela sociedade brasileira.

A experiência mostrou que, ao participar de edições anteriores do programa, as empresas ficaram mais produtivas e competitivas, a partir do acesso ao conhecimento e à transformação promovida pelos projetos. Em alguns casos, os empreendedores registram aumento de 46% na produtividade de suas empresas, o que confirma a força do programa.

Convidamos os leitores a conhecer melhor o Procompi, destacada contribuição entre a CNI, em parceria com as Federações Estaduais das Indústrias, e o Sistema Sebrae para o fortalecimento de micro e pequenas indústrias no país.

Boa Leitura.

Robson Braga de Andrade

Presidente
CNI

Carlos Melles

Presidente
Sebrae

O PROCOMPI

FORTALECER E DESENVOLVER AS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS É CRIAR CONDIÇÕES PARA COMPETIR

CNI e SEBRAE têm um longo histórico de atuação conjunta em favor do aumento da produtividade das micro e pequenas empresas industriais. Essa parceria teve um momento crucial em 1998, com a criação do Programa de Apoio à Competitividade das Micro e Pequenas Indústrias (PROCOMPI). Essa iniciativa tem privilegiado o desenvolvimento de ações coletivas e o atendimento à demanda empresarial para desenvolver os seus negócios, ampliando não somente mercados, mas também mantendo os empregos gerados, com vistas à recuperação econômica tão desejada pela sociedade brasileira.

Objetiva atender as principais demandas das empresas industriais de micro e pequeno porte com vistas a elevar sua competitividade, por meio do estímulo à cooperação, à organização do setor e ao desenvolvimento empresarial e territorial. O programa é gerenciado pelo Comitê Nacional, composto por representantes da CNI e do SEBRAE Nacional.

Em mais de 19 anos de atuação, a iniciativa já beneficiou mais de 8 mil empresas em todo o Brasil, financiando projetos que contribuem para o aumento da produtividade, do faturamento e da geração de empregos. No atual ciclo do programa (2016/2020), R\$ 23,9 milhões foram investidos nas ações de desenvolvimento, que beneficiaram mais de 2.000 empresas.

Uma indústria forte, dinâmica e competitiva faz enorme diferença para o desenvolvimento de um país, propiciando novas possibilidades para a expansão e a diversificação da economia. Colocar a indústria no centro da estratégia de crescimento do Brasil é imprescindível, pois não há país rico sem indústria forte. O setor industrial é a principal fonte de progresso tecnológico e de inovação, gerando impactos positivos nos demais segmentos econômicos.

Diversos setores estão contemplados pelo PROCOMPI, dentre eles: alimentos e bebidas, madeira e móveis, construção civil, cerâmica, têxtil e confecções, metalmeccânico, tecnologia da informação, gráfico e químico.

Os resultados e a satisfação das empresas atendidas pelo PROCOMPI são evidentes em todas as atividades de monitoramento feitas junto aos empresários. O aumento de competitividade traduz-se em empresas com melhores técnicas de gestão e produção e com acesso a mercados. No entanto, um passo a mais deve ser dado pelas MPEs, em direção às rápidas transformações tecnológicas, já que o mundo está em constante mudança.



PRINCIPAIS AÇÕES DOS PROJETOS



Articulações no território

- Desenvolvimento de lideranças
- Eventos de sensibilização locais
- Ações de estruturação da governança



Acesso ao crédito

- Aproximação com agentes financeiros
- Parcerias locais



Inovação

- Novos produtos ou processos e usos de novas tecnologias



Meio ambiente

- Sustentabilidade Ambiental



Acesso a mercados

- Prospecção de mercados
- Canais de comercialização
- Missões
- Estratégias de Marketing



Desenvolvimento empresarial

- Melhorias do processo produtivo
- Eficiência Tecnológica
- Gestão Empresarial
- Design e Logística
- Capacitação profissional

	2000-2006	2006-2010	2010-2015	2016-2020	2000-2020
Nº de projetos apoiados	150	92	113	128	483
Empresas beneficiadas	2.520	1.846	2.298	2.224	8.888
Setores industriais	17	28	17	21	28
Produtividade	10%	15%	29%	25%	20% (média)
Recursos Aportados (CNI e SEBRAE)	23.6 milhões	26.4 milhões	30 milhões	23.9 milhões	103.9 milhões
Estados	24	27	25	22	27

A 5ª EDIÇÃO DO PROCOMPI

Para atender a micro e pequena indústria de modo abrangente, o Procompi age em três níveis: na empresa, no seu entorno e no relacionamento com o ambiente econômico e regulatório. Nesse sentido, os diálogos entre as empresas – e entre as entidades públicas e privadas – fortalecem os ganhos de competitividade. As micro e pequenas empresas estão interessadas não somente em ampliar seus mercados, mas também em manter os empregos gerados, com vistas à recuperação econômica tão desejada pela sociedade brasileira.

METAS E RESULTADOS

O principal resultado do PROCOMPI é o aumento da competitividade das micro e pequenas indústrias (MPIs) brasileiras, especialmente aquelas situadas nas regiões menos favorecidas. Para tanto, o programa alcançou os seguintes resultados qualitativos:

- + Aumento da produtividade das MPIS
- + Adoção, pelas MPIS envolvidas, de práticas ambientalmente responsáveis
- + Melhoria da gestão da empresa
- + Qualificação dos recursos humanos
- + Geração de emprego e renda
- + Inserção de forma competitiva das MPIS em mercados
- + Sustentabilidade das empresas envolvidas (atuação economicamente viável, ambientalmente responsável e socialmente justa)
- + Aumento da lucratividade das MPIS envolvidas nos projetos, e por fim
- + Aumento da competitividade das MPIS envolvidas nos projetos.

FOCOS ESTRATÉGICOS:



Aumento da competitividade dos MPEs industriais

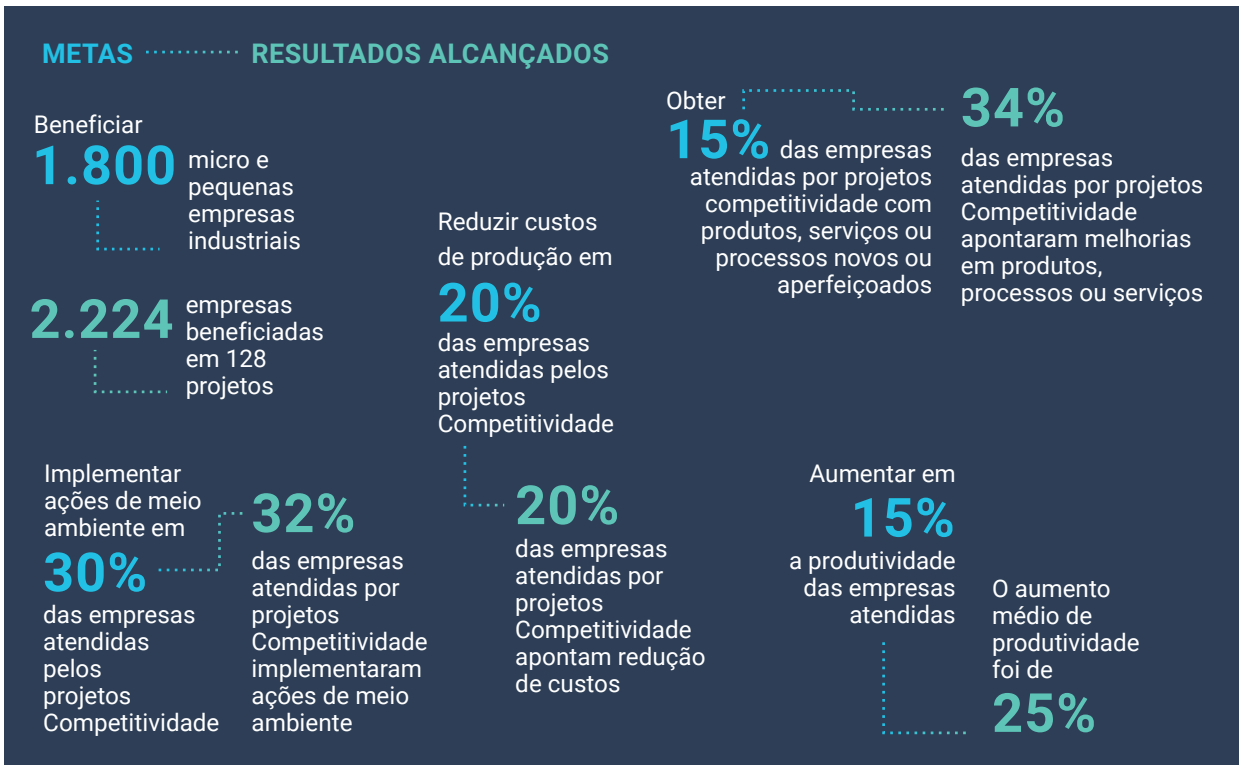


Melhoria da gestão empresarial

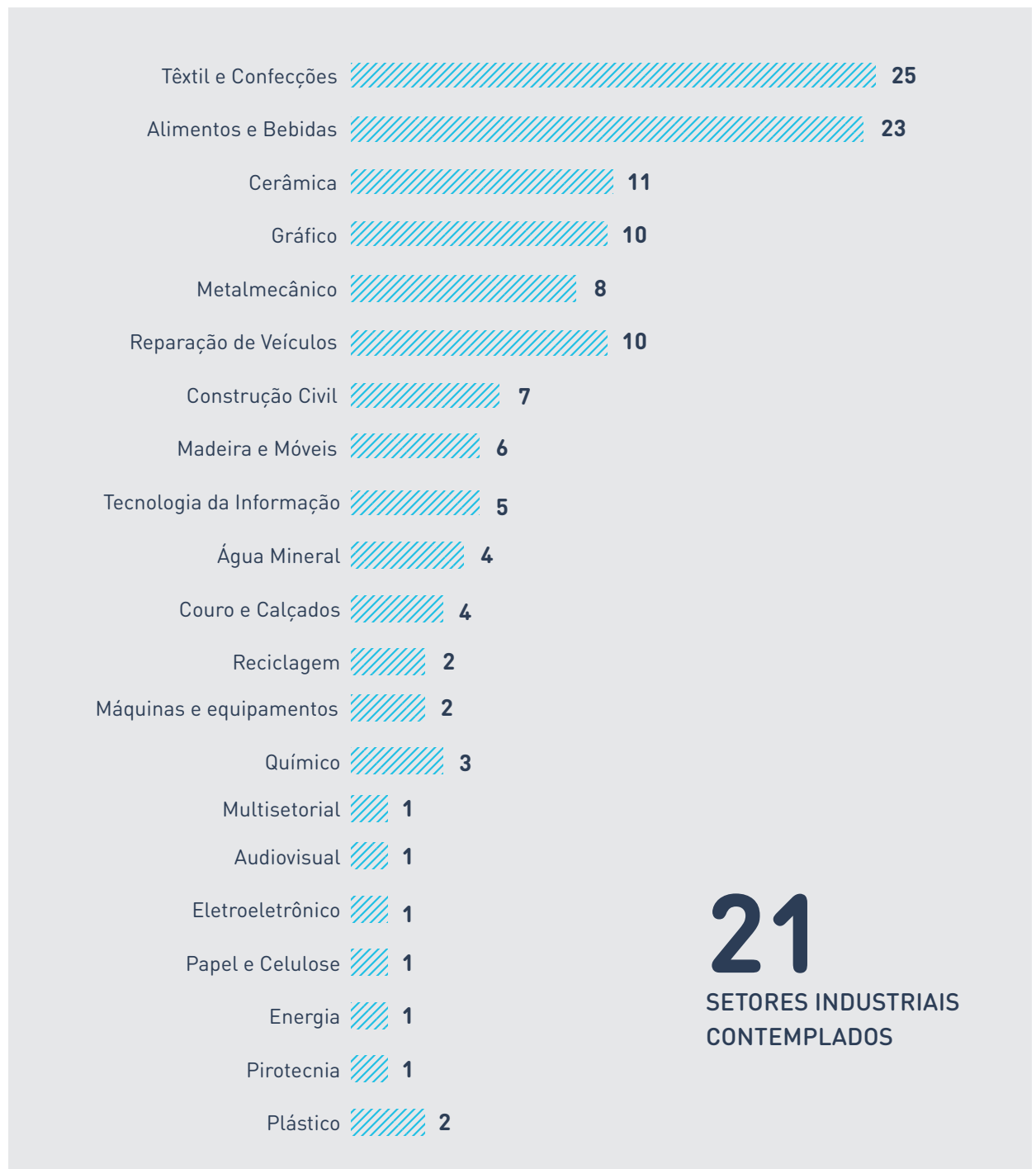


Melhoria do processo produtivo

Considerando a superação da crise macroeconômica no médio prazo e a retomada de uma trajetória de crescimento, o PROCOMPI, alcançou os seguintes resultados quantitativos:

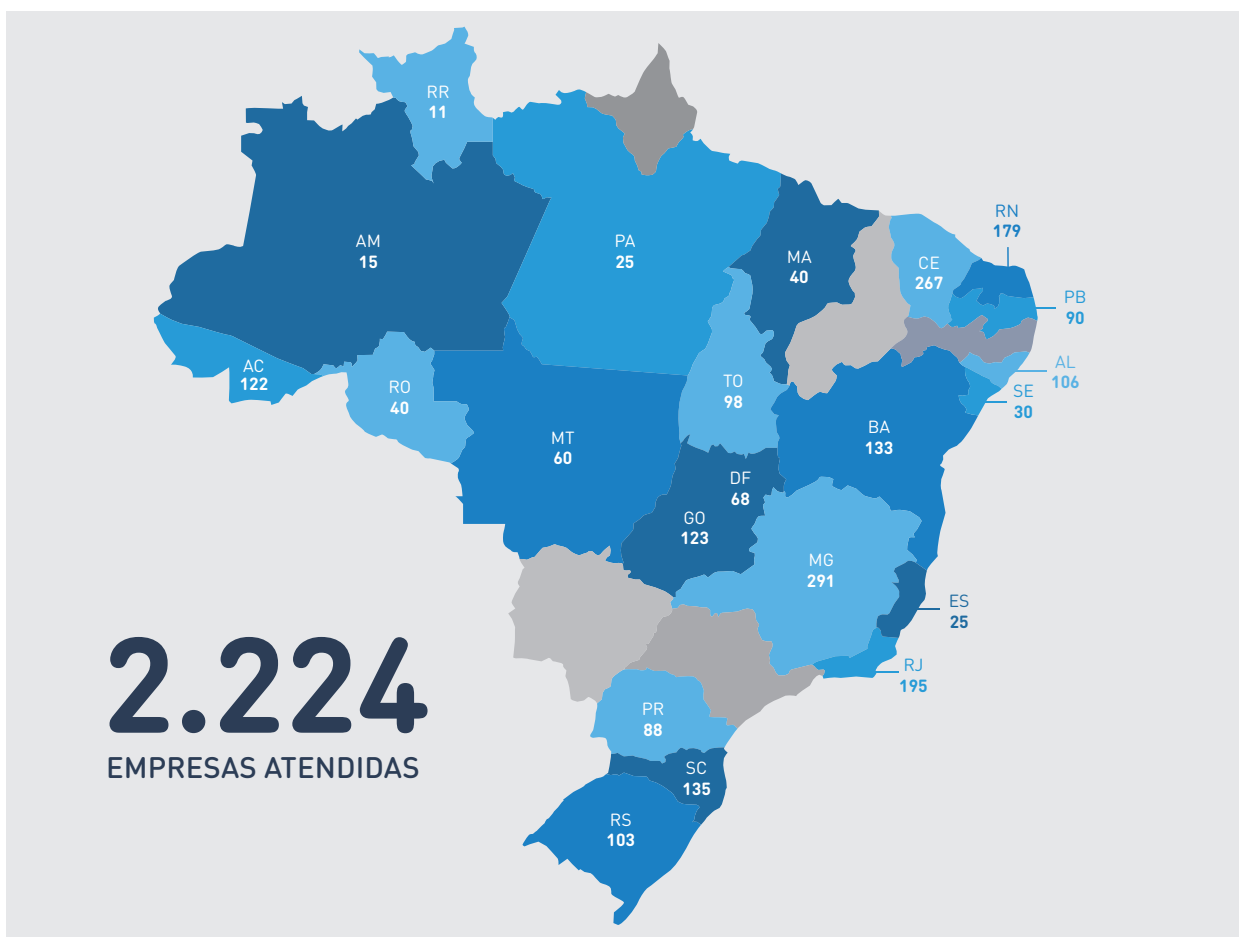



NÚMERO DE PROJETOS POR SETOR INDUSTRIAL:



21
SETORES INDUSTRIAIS
CONTEMPLADOS

O GRÁFICO ABAIXO MOSTRA A QUANTIDADE DE EMPRESAS ATENDIDAS POR ESTADO:





FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO ACRE - FIEAC E SEBRAE NO ACRE



NOME DO PROJETO

Alavancar a competitividade dos pequenos negócios de alimentos e bebidas no Acre



OBJETIVO DO PROJETO

Aumentar a competitividade da micro e pequena indústria do segmento de alimentos e bebidas



SETOR INDUSTRIAL

Alimentos e bebidas



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



NAS DUAS MAIORES CIDADES DO ACRE, FABRICANTES DE ALIMENTOS SE ADAPTAM A REGRAS DA VIGILÂNCIA SANITÁRIA E AUMENTAM FATURAMENTO

PROJETO CAPACITA DONOS DAS
INDÚSTRIAS E SEUS FUNCIONÁRIOS
EM NORMAS DE SEGURANÇA
ALIMENTAR EM RIO BRANCO E
CRUZEIRO DO SUL. PRODUTIVIDADE
AUMENTA 34% E VOLUME DE
NEGÓCIOS, 58%

Lidar com as normas da Vigilância Sanitária sempre foi um desafio para o setor de alimentos no Acre. Até que um grupo de pequenas indústrias de alimentos de Rio Branco, a capital, e de Cruzeiro do Sul, a segunda maior cidade do estado, entendeu que era preciso avançar na melhoria da **segurança alimentar** de seus produtos. Além do desafio de aumentar a quali-

dade, as empresas identificaram também uma oportunidade para aprender novas formas de produzir e, assim, aumentar a produtividade.

Todas são pequenas indústrias, muitas delas familiares, com produção feita nas próprias casas dos proprietários e por poucos funcionários. Não havia entre elas uma cultura de organizar a produção e **melhorar processos**. E isso precisava mudar.

Diante desse cenário, o PROCOMPI, por meio da Federação das Indústrias do Acre - FIEAC e do Sebrae no Acre, buscou mudar a realidade dessas indústrias. A partir do projeto, 25 empresas se reuniram para conferir **mais qualidade** à sua produção, adequando processos e produtos às regras mais contemporâneas de Vigilância Sanitária.





Tal mobilização resultou em um aumento da produtividade da ordem de 34%, além de um crescimento de 58% no volume de negócios na média, entre as empresas participantes. As empresas passaram a oferecer mais produtos, de melhor qualidade e em linha com os padrões de segurança alimentar. A Salgados do Irmão, uma das empresas envolvidas, viu o impacto desse aprimoramento no seu volume de negócios, que passou de cerca de R\$ 35 mil para R\$ 55 mil ao mês.

Antes do PROCOMPI, as indústrias não estavam preparadas para atender às normas de limpeza e higienização. Além disso, suas instalações não eram adequadas a um processo de **produção eficiente e eficaz**. Isso levava ao desperdício de matérias-primas, como ingredientes e massas já preparadas, e, sobretudo, à perda de tempo. Com isso, o leque de produtos oferecidos acabava sendo comprometido e permanecia com pouca variedade. Ainda, a disposição das mesas de trabalho e dos equipamentos não estava organizada sob uma lógica de linha de produção que resultasse em ganho de eficiência.

Apesar de a redução de desperdícios de produtos não fazer parte das metas finalísticas previstas, os empresários perceberam que a consultoria gerou bons resultados relacionados também a esse indicador. Em algumas empresas, essas perdas caíram 12%.

Durante o projeto, cada uma das 25 empresas conheceu sistemas de gestão da qualidade e recebeu consultoria sobre como melhorar e desenvolver tanto novos processos quanto novos produtos. “Aprendemos muito sobre a organização de nossa produção. Isso, para nós, foi o fator mais impactante do projeto”, relata Kennedy Mendes da Silva, proprietário da Salgados do Irmão, participante do projeto.

As pequenas indústrias também receberam orientação sobre como adaptar melhor **o layout de sua linha de produção** com ajustes simples, como o alinhamento de mesas para dar melhor sequência às etapas de produção da massa, corte, preparação, cozimento e finalização dos salgados. Também aprenderam sobre a importância do uso do uniforme, do **consumo racional da água e da higienização** adequada dos produtos de hortifruti. Todo o trabalho foi feito integrando os donos das empresas e seus funcionários.

Os responsáveis por cada indústria também visitaram feiras de alimentos e bebidas para conhecer melhor o setor da indústria alimentícia, suas práticas e tendências. Entre as feiras visitadas está a Minas Láctea, em Minas Gerais, que, a cada ano, reúne mais de 15 mil pessoas. O encontro é um dos maiores eventos do setor de laticínios da América Latina e conta com programação científica, exposições e concursos, que

vão desde a criação do gado, passando pela manipulação dos alimentos e embalagens, até a exportação. Outra feira conhecida pelo grupo foi a Hortitec, em Holambra, São Paulo, considerada outra referência no setor de alimentos.

“Percebemos o resultado de termos investido na qualificação. Muitas vezes víamos os funcionários desanimados, mas depois

do projeto eles trabalham melhor, sentem-se mais valorizados. O benefício é nosso, mas também é deles”, resume o empresário Mendes da Silva.

O PROCOMPI mostrou que medidas simples, de baixo custo, podem ter grande impacto na capacidade de produção em termos de tempo, qualidade e segurança dos produtos.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Adequação a normas da Vigilância Sanitária

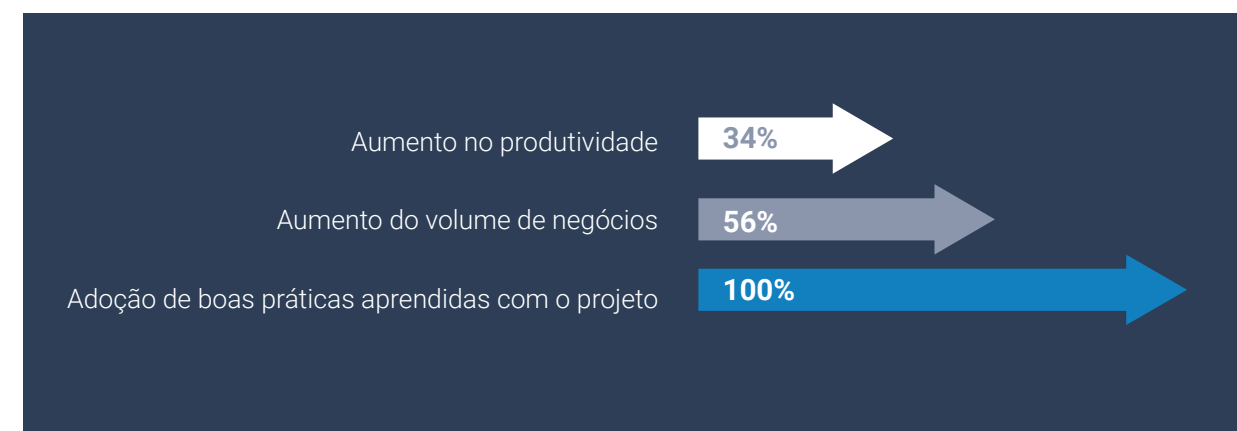


Organização do layout das linhas de produção



Visitas a feiras de alimentos e bebidas

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Consultorias sobre gestão da qualidade de produtos e melhoria de processos
- + Palestras sobre inovação e design
- + Participação em feiras como Fispal, Minas Láctea e Hortitec



APRENDEMOS MUITO SOBRE A ORGANIZAÇÃO DE NOSSA PRODUÇÃO. ISSO, PARA NÓS, FOI O FATOR MAIS IMPACTANTE DO PROJETO, RELATA KENNEDY MENDES DA SILVA, PROPRIETÁRIO DA SALGADOS DO IRMÃO, PARTICIPANTE DO PROJETO.



O uso de uniformes e de equipamentos de segurança melhorou a qualidade dos produtos de empresa do PROCOMPI

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE

Um desafio importante para o PROCOMPI Alimentos e bebidas foi mudar a cultura das empresas acreanas de que aprimorar **instalações** e **processos de produção** representava apenas um ônus financeiro. Ao constatar que medidas simples e de baixo custo trazem resultados robustos, o grupo das 25 empresas compreendeu melhor a diferença entre despesa e investimento.

LIÇÕES APRENDIDAS: CONHECER OUTRAS REALIDADES E TROCAR IDEIAS FORTALECE O NEGÓCIO

Visitar feiras nacionais e conhecer as tendências do setor, mapear o processo de produção e ter proprietários ao lado de seus funcionários foram iniciativas que tornaram **possível aumentar a quantidade de produtos** ofertados pelas empresas e melhorar, e muito, sua qualidade.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: ADEQUAÇÃO ÀS NORMAS SANITÁRIAS É UM VALOR PARA AS EMPRESAS

Uma nova atitude entre as micro e pequenas indústrias de alimentos nas duas maiores cidades do Acre abre novas perspectivas para todo o setor no estado, com uma nova cultura tanto na **adequação às normas sanitárias** quanto na percepção da importância de se investir nas melhorias do processo de produção.

DESTAQUE: UMA EMPRESA IDENTIFICA OPORTUNIDADES

Há quatro anos, o casal Kennedy Mendes da Silva e Fabíola Cezar de Oliveira abriu sua pequena manufatura de salgados. Coxinhas, enrolados de salsicha, rissoles e esfirras não demoraram a fazer sucesso. A demanda aumentou e o espaço de trabalho tornou-se pequeno e apertado para comportar a produção. Eles resolveram, então, investir num novo local. Assim, nasceu a Salgados do Irmão.

A empresa é uma das participantes do PROCOMPI desenvolvido no Acre. Com o projeto, ela buscou aprimorar uma de suas

marcas e o atendimento ao público. Ter um selo de qualidade e segurança alimentar também era um objetivo dessa pequena indústria.

Ao longo do projeto, os proprietários e os nove funcionários foram sensibilizados e aprenderam como cada um é importante na construção de um ambiente saudável, seguro e com alimentos produzidos de acordo com as normas sanitárias previstas nas resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) e nas orientações do **Programa Alimentos Seguros (PAS)**.

Para não atrapalhar o ritmo acelerado de produção dos salgados, o treinamento dos

funcionários foi feito na própria indústria, antes do início da produção diária – ainda com a empresa fechada aos clientes. Todos ficaram animados e se comprometeram com as adequações sugeridas durante as consultorias.

Para os funcionários, melhores métodos de produção resultaram em um **ambiente mais produtivo, organizado e seguro de trabalho**. Para os clientes, mais e melhores produtos. Para os proprietários, mais excelência, qualidade e segurança. Passou de R\$ 35 mil para R\$ 55 mil por mês.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Acre:
www.fieac.org.br



Sebrae no Acre:
www.sebrae.com.br/uf/ac



A indústria no Acre:
www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/brazil-4-business/estados/pt-ac

GLOSSÁRIO

A

Adequação às normas sanitárias – As normas sanitárias têm como objetivo eliminar, diminuir ou prevenir riscos a nossa saúde decorrentes de problemas sanitários do meio ambiente, da produção e do consumo de alimentos e do controle dos serviços relacionados à saúde.

Ambiente mais produtivo e seguro – Um ambiente limpo, bem iluminado, com um layout (ver verbete) que facilite e estimule a produção é sempre mais eficiente e tem menos riscos, por exemplo, de acidentes de trabalho, desperdícios.

Aumentar quantidade de produtos – Aprimorando os processos de uma indústria, é possível aumentar a quantidade de produtos produzidos no tempo e com a mesma equipe.

C

Consumo racional de água e higienização – Água é um recurso escasso e caro. É essencial na produção de diversos produtos industriais. Várias tecnologias hoje permitem que se use menos água para produzir mais e com maior higiene. Reuso, captação de água da chuva, identificação permanente de vazamentos são alguns desses caminhos.

I

Instalações – São como os equipamentos estão organizados numa fábrica: mesas, bancadas, esteiras, cadeiras, ferramentas, iluminação. Instalações seguras e bem organizadas impactam fortemente a produtividade.

L

Layout da linha de produção – Layout é desenho. Ao se pensar no desenho de uma linha de produção eficiente é preciso que as pessoas, as ferramentas, os insumos estejam organizados de forma coerente com o fluxo da produção. Indústrias ganham em produtividade simplesmente organizando as ferramentas ou iluminando melhor os locais de trabalho.

M

Melhorar processos – A definição de processos de produção busca aprimorar a manufatura, a engenharia, a gestão de negócios na indústria ou nos serviços. Ao definir e implementar esses processos, busca-se a melhoria permanente de todas as funções da produção e envolve todos os funcionários, da presidência à linha de montagem.

P

Programa Alimentos Seguros – É voltado a donos de restaurantes, bares, lanchonetes, padarias e seus fornecedores para que sigam as Boas Práticas, conjunto de procedimentos higiênico-sanitários da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)

Processos de produção – A produção industrial como a vemos hoje foi desenhada principalmente ao longo do século XX. O processo se dá em série, com operários, com ajuda de máquinas, especializados em suas funções específicas, trabalham de forma sequencial para produzir produtos semiacabados ou acabados.

Produção eficiente e eficaz – Também tem a ver com qualidade (ver acima). Adequação a processos bem pensados, sistematizados e que incluem o objetivo de redução de desperdício de tempo, matéria-prima, energia.

Q

Qualidade – É um conceito complexo. Tem a ver com "conformidade com as exigências dos clientes", "relação custo/benefício", "adequação ao uso", "valor agregado", "fazer certo à primeira vez", "efetividade". Tem a ver com excelência e há várias técnicas para garantir qualidade na indústria.

S

Segurança alimentar – É o conjunto de normas de produção, transporte e armazenamento de alimentos padronizadas que garantem que os alimentos estejam adequados ao consumo. Há normas locais, nacionais e mesmo internacionais.

INSTITUTO EUVALDO LODI-BA E SEBRAE NA BAHIA



NOME DO PROJETO

Qualificação empresarial aplicada ao segmento de artefatos de couro



OBJETIVO DO PROJETO

Promover o desenvolvimento gerencial, o aperfeiçoamento técnico e a padronização do processo produtivo, orientados à melhoria na qualidade e pontualidade das entregas, com foco nas exigências do mercado comprador e na conformidade com a legislação vigente



SETOR INDUSTRIAL

Couro e calçados



INÍCIO DO PROJETO

Fevereiro de 2018



NA ZONA RURAL DO SEMIÁRIDO BAIANO, INDÚSTRIA DE COURO GANHA MELHORES INSTALAÇÕES E MAIS QUALIDADE

PROJETO CAPACITA E APRIMORA INSTALAÇÕES DE 20 FORNECEDORES DA INDÚSTRIA EM IPIRÁ, BAHIA. ÍNDICE DE RETRABALHO ENTRE OS PARTICIPANTES CAI 62%

Ipirá é um importante centro de produção de artigos de couro e está localizado no semiárido baiano. O município, próximo a Feira de Santana, tem 60 mil habitantes e fica numa região que liga três importantes regiões: o recôncavo, a capital e o interior do estado.

A indústria local de couro emprega cerca de 3,5 mil pessoas e é abastecida por uma cadeia de fornecedores instalados tanto na cidade como na **zona rural** do município. Muitas vezes, essas manufaturas funcionam em espaços pequenos e adaptados, como garagens ou galpões. Ali trabalham duas ou três pessoas no corte e na pré-montagem de artigos de couro.

Esses pequenos empresários industriais trabalham para atender a uma vocação do próprio município de Ipirá, que abriga fabricantes de artigos de couro que vendem diretamente aos consumidores, no modelo conhecido como **B2C**. Entretanto, mesmo com o empenho e o engajamento de suas equipes, essas manufaturas esbarravam em problemas que impactavam diretamente na qualidade de suas entregas, como instalações inadequadas e falta de padronização em seus processos.

Diante desses desafios, o PROCOMPI, por meio de uma parceria entre o Instituto Euvaldo Lodi - IEL Bahia e o Sebrae na Bahia, trabalhou com essas pequenas indústrias com o objetivo de melhorar a gestão de seu trabalho e garantir não apenas uma **padronização de seus processos produtivos**, mas também que as suas entregas atendessem às exigências do mercado consumidor. Ao todo, 20 empresas foram beneficiadas pelo projeto. Em comum, todas fornecem insumos para a fabricante



Classe Couro, que participou da iniciativa na qualidade de empresa âncora.

Antes, muito do que essas pequenas manufaturas produziam precisava ser refeito ou descartado. Em algumas, a perda de peças chegava a 71%, ou seja, a cada 10 peças produzidas, 07 eram desperdiçadas. Ao final do PROCOMPI, esses 20 fornecedores avançaram muito na padronização de suas entregas, registrando uma redução de 62% do retrabalho em suas linhas de produção. As pequenas indústrias também aumentaram em 19% seu resultado operacional líquido, com um crescimento em sua receita bruta.

Como empresa âncora do projeto, a Classe Couro teve papel fundamental para o desenvolvimento das ações. Inicialmente, a fabricante convocou os fornecedores mais representativos para o seu negócio para apresentar o PROCOMPI. Ao indicar os participantes, a Classe Couro considerou a necessidade de melhorias nos processos dessas empresas, justamente para adequar o nível de qualidade de seus produtos às exigências do mercado consumidor.

Além disso, a Classe Couro ajudou na divulgação das datas das oficinas e na confirmação de presença de cada empresa participante. Ela sempre reforçava a importância das ações do projeto e os benefícios que ele traria para os fornecedores. Quando necessário, a fabricante também reprogramou as datas de entrega dos pedidos, para que os fornecedores pudessem participar de todas as oficinas. A empresa âncora ofereceu, ainda, apoio logístico e recursos financeiros para as ações do projeto.

Durante o PROCOMPI, cada uma das 20 empresas foi visitada e cada detalhe, observado. Os consultores perceberam que pequenos ajustes aumentariam muito a produção. Foram mudanças simples, como cuidar melhor da limpeza das peças depois da colagem ou desenhar na parede uma **árvore de produto**, ao alcance dos funcionários, para que eles pudessem visualizar como seria o trabalho final e soubessem escolher com clareza as peças a serem desenvolvidas.

As pequenas manufaturas também receberam e seguem recebendo orientações para **aprimorar suas instalações**. Entre as medidas adotadas estão a adaptação e o reposicionamento de móveis e equipamentos, além da melhoria na iluminação e na ventilação dos ambientes. São ajustes como o posicionamento de ventiladores e placas vazadas nas portas para melhorar circulação de ar, o reboco e a pintura de paredes. Funcionários que ficavam em pé passaram a trabalhar em

bancos adequados à altura da mesa de corte. Ferramentas foram mais bem dispostas e organizadas ao lado das estações de trabalho. Esses podem parecer ajustes simples – e são –, mas são melhorias que representam um importante impacto na produtividade dos trabalhadores.



Antes e depois: a estação de trabalho numa das empresas participantes. Mais ergonomia e melhor iluminação impactam na qualidade das peças produzidas e melhoram o bem-estar dos funcionários

“A experiência foi muito boa pra mim, um aprendizado. A gente pensa que sabe tudo, trabalha nisso há muito tempo, mas encontra ideias diferentes, abre a mente. Aí a gente entende: você nunca sabe tudo. Nosso processo melhorou bastante, ganhamos muito tempo ao simplesmente ajeitar as coisas por aqui. Foi positivo demais”, revela Fabiano Rodrigues Vieira, dono no ateliê OAS Couro, um dos participantes do projeto em Ipirá.

O “ajeitar as coisas” representa mudanças relativamente simples que os ateliês aprenderam a fazer. Mudanças essas que incluem adaptações ergonômicas, uso de pinturas mais claras e confortáveis para os trabalhadores e melhor iluminação e ventilação dos espaços.



Um modelo de árvore do produto: quem faz partes da bolsa nem sempre tem em mente como ficará o produto final. A árvore orienta nesse sentido



Ficha de qualidade das peças. Uma medida simples que orienta os funcionários e cria padrões

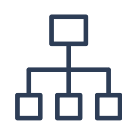
OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Consultorias para aprimoramento de instalações



Melhor disposição de ferramentas de trabalho



Utilização de árvore do produto para orientar a produção

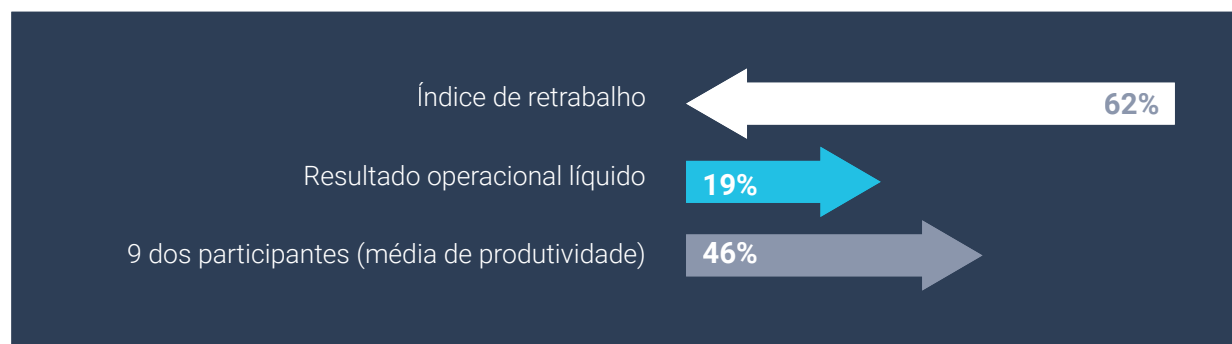


Qualificação do trabalho na zona rural



Em ação: profissionais das pequenas manufaturas treinam cortes mais precisos para as peças de couro

OS RESULTADOS DO PROJETO



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Capacitações e workshops sobre qualidade na produção
- + Cursos sobre modelagem de produtos e controle de qualidade
- + Consultorias individuais e ações coletivas sobre melhoria do processo produtivo

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: APRENDER FAZENDO

Um desafio importante para o PROCOMPI Couro era atuar na zona rural do município de Ipirá. Ali há pouca oferta de formação continuada e capacitação para os trabalhadores da indústria. Envolvê-los em oficinas com uma abordagem “mão na massa” foi fundamental para mantê-los curiosos, interessados e engajados.

LIÇÕES APRENDIDAS: UMA CADEIA MAIS FLUIDA

Investir na capacitação, no uso de ferramentas de produção e na melhoria das instalações melhorou a relação entre a empresa âncora e seus fornecedores.

Depois do projeto, há maior alinhamento da empresa e dos fornecedores com as metas de qualidade, melhores dinâmicas de negociação e menos reclamações.

Foram reduzidos alguns conflitos entre os fornecedores e a empresa âncora Classe Couro. Por exemplo, quando os produtos eram entregues com falhas ou baixa qualidade, o setor de qualidade da Classe Couro os devolvia e os fornecedores alegavam que as falhas eram decorrentes de problemas anteriores à entrega do material, como baixa qualidade do couro ou ferragens defeituosas. Esse processo gerava grande índice de retrabalho, causando redução da produtividade, atrasos de entrega, desgastes na relação entre fornecedores e a Classe Couro e consequente queda no faturamento.

Após o atendimento, as falhas passaram a ser identificadas logo no início do processo produtivo, evitando o retrabalho mais à frente. Essa mudança aumentou a sinergia entre os fornece-

dores e a empresa âncora. Outro fruto de todas essas melhorias é o fato de que as 20 empresas participantes do projeto se tornaram referência para as outras 54 prestadoras de serviços da Classe Couro.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO

Os produtores engajados no projeto ficaram muito interessados no que aprenderam e querem participar de outras ações regionais de capacitação e aprimoramento da qualidade. Como trabalham na zona rural, não é comum que tenham oportunidades de capacitação, mas interesse não falta.

Além disso, maior produtividade na cadeia da indústria de couro local significa também maior retorno financeiro para toda a região.

DESTAQUE: PRODUTIVIDADE 2022, OS CAMINHOS DA INDÚSTRIA

O desafio enfrentado pelas pequenas manufaturas de couro de Ipirá reflete uma realidade vivida pelo setor produtivo em todo o Brasil. Entre 2000 e 2016, a produtividade do trabalho na

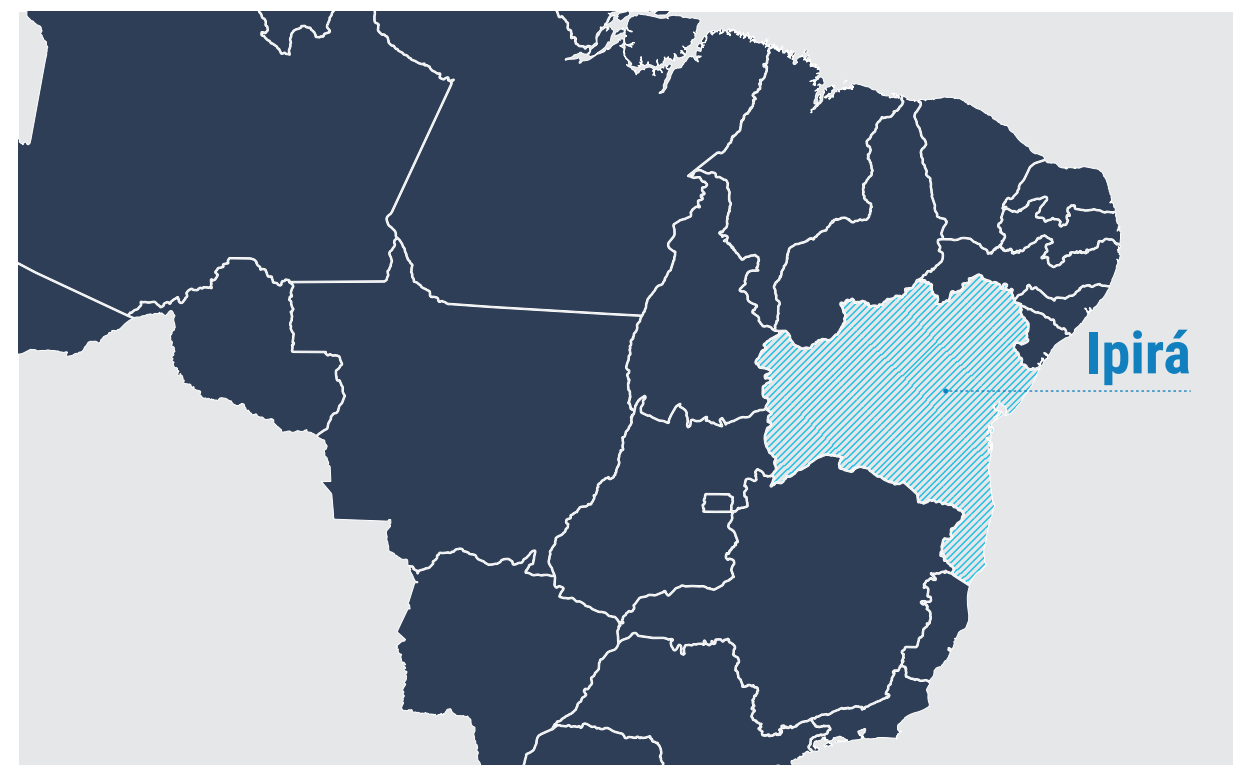
indústria cresceu 8,8% no país, segundo a Confederação Nacional da Indústria (CNI). Para se ter ideia do espaço a ser percorrido, no mesmo período, a Coreia do Sul registrou aumento de 118,4% nesse quesito. Países como México e Argentina obtiveram resultados significativamente melhores que o Brasil, com 29,3% e 27,7% de alta nesse indicador, respectivamente.

Para acelerar o ritmo de crescimento de nossa produtividade, ainda mais agora, em tempos de transformação digital, todos temos muito a fazer. Como norte, em seu Mapa Estratégico da Indústria 2018-2022, a CNI aponta caminhos para as

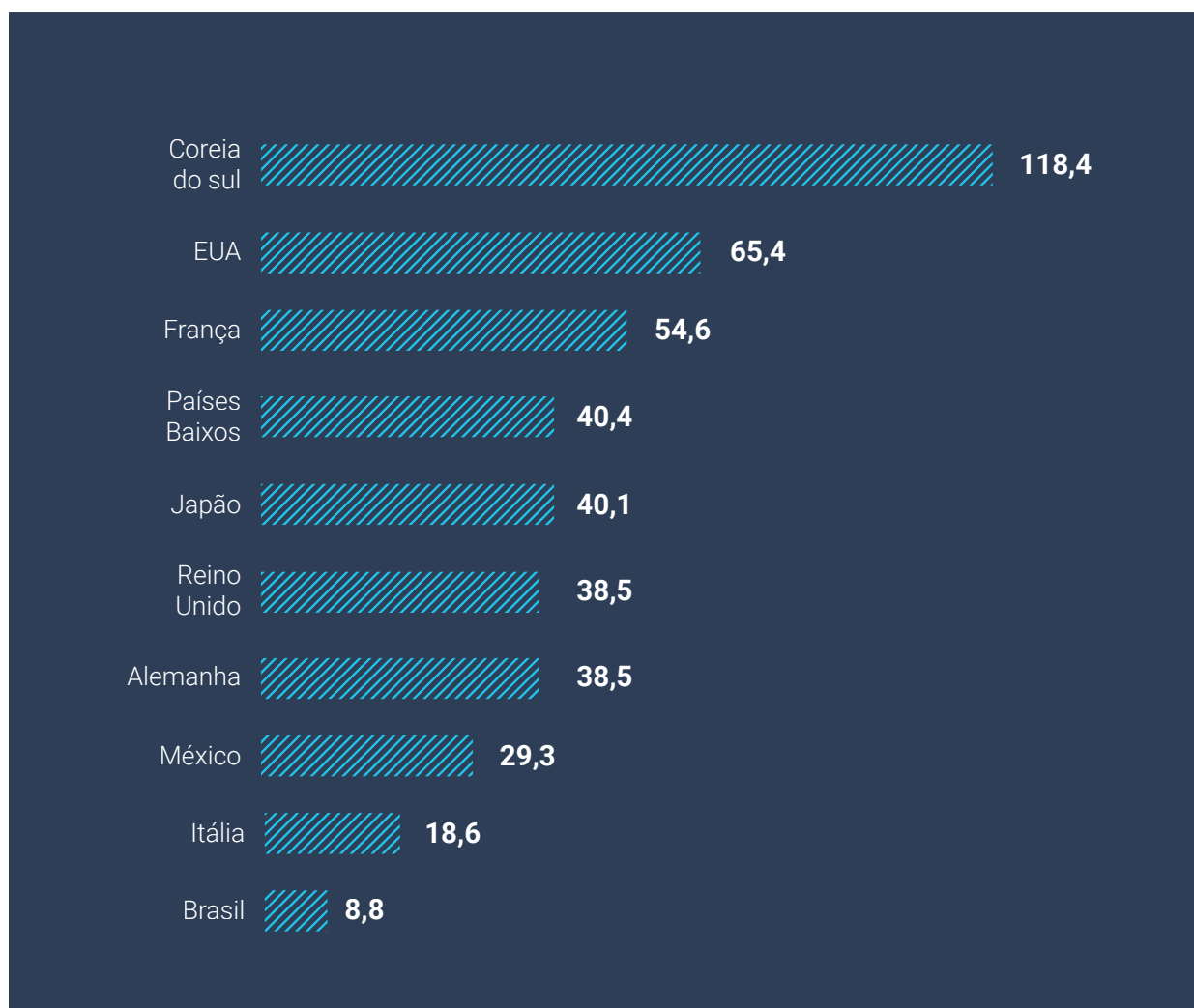
empresas brasileiras. Eles se desdobram em quatro eixos, diretamente relacionados à produtividade e à inovação: gestão empresarial, inovação, qualificação profissional e internacionalização.

Nessa caminhada, iniciativas como o PROCOMPI em Ipirá demonstram como é possível ganhar muita eficiência em pouco tempo e com pouco investimento. Assim como foi feito nas manufaturas de couro do semiárido baiano, a ideia é que pequenas indústrias de todo o Brasil utilizem técnicas de gestão para a redução do desperdício e melhoria de todo o seu processo produtivo.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



TAXA DE CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DO TRABALHO NA INDÚSTRIA 2000-2016 BRASIL E PRINCIPAIS PARCEIROS COMERCIAIS



FONTE: CNI (2017).

CONHEÇA MAIS SOBRE:



Instituto Euvaldo Lodi - IEL Bahia:

www.fieb.org.br/iel



Sebrae na Bahia:

www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ba



Mapa Estratégico da Indústria:

www.portaldaindustria.com.br/cni/canais/mapa-estrategico-da-industria



Ipirá:

www.ipira.ba.gov.br

GLOSSÁRIO

A

Árvore de produtos – é um diagrama, que usa o modelo de uma árvore – tronco, galhos, folhas – para ilustrar o fluxo, o processo segundo o qual os produtos são desenhados, fabricados.

Aprimorar instalações – Melhorar o layout (ver verbete), o desenho da linha de produção permite aumentar a produtividade de cada um dos funcionários, reduzir desperdícios. Por exemplo, o simples fato de pintar as paredes de uma fábrica de branco foi possível reduzir pela metade o consumo de energia elétrica porque parte das luzes pode ser desligada.

B

B2C – É a sigla em inglês para business to cliente, ou seja, a produção que se destina diretamente ao consumidor final.

P

Padronização de processos – É um sistema de gestão que busca mais eficiência. A forma de produzir é sistematizada, conhecida e seguida por todos, funcionários, gerentes. Traz mais produtividade e reduz desperdícios.

Z

Zona rural - é qualquer região geográfica não classificada como zona urbana. Normalmente volta-se para atividades agropecuárias, agroindustriais e/ou conservação ambiental. Normalmente tem menor densidade populacional e menos vias de acesso viário.



INSTITUTO EUVALDO LODI-RN E SEBRAE NO RIO GRANDE DO NORTE



NOME DO PROJETO

Arranjo produtivo local de água mineral do Rio Grande do Norte



OBJETIVO DO PROJETO

Promover a expansão do mercado de água mineral envasada no estado e agregar valor ao produto final



SETOR INDUSTRIAL

Alimentos e bebidas



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



NO RIO GRANDE DO NORTE, SETOR DE BEBIDAS MAPEIA MERCADO E APRIMORA DISTRIBUIÇÃO DE ÁGUA ENVASADA

EMPRESAS IDENTIFICAM AUSÊNCIA DE ESTRATÉGIAS COMERCIAIS DAS INDÚSTRIAS COM SEUS REVENDEDORES E COM CONSUMIDORES. PROJETO RESULTOU NA CRIAÇÃO DE UMA AMPLA CAMPANHA DE MARKETING

O consumo per capita de água envasada no Rio Grande do Norte é três vezes maior que a média no Brasil, que tem um dos maiores mercados de água envasada do mundo. Não por acaso, a capital potiguar sediou o último Congresso Brasileiro de Águas Minerais Naturais, promovido pela Associação Brasileira da Indústria de Águas Minerais - ABINAM. Para se ter uma noção da importância desse mercado, apenas em 2016, foram vendidos 440 milhões de litros de água mineral no Rio Grande do Norte. No ano seguinte, teve início o PROCOMPI Água Mineral no estado.

Entretanto, ainda que o volume do mercado local fosse relevante no mercado nacional, havia uma grande confusão na dinâmica de competição das indústrias na precificação, na concorrência da água adicionada de sais e no entendimento dos consumidores sobre os diferenciais de qualidade e segurança da água mineral.

Foi nesse momento que o Instituto Euvaldo Lodi - IEL Rio Grande do Norte e o Sebrae no Rio Grande do Norte iniciaram o PROCOMPI, em parceria com o Sindicato da Indústria de Cervejas, Refrigerantes, Águas Minerais e Bebidas em Geral do Estado do Rio Grande do Norte - SICRAMIRN. O projeto, inicialmente, reuniu 13 empresas, mas ao longo do processo outras 04 se engajaram.

Como a turma do Rio Grande do Norte é veterana em PROCOMPI, a ideia foi usar as reuniões regulares do SICRAMIRN para fazer o planejamento e dar retornos sobre o andamento do projeto, sempre com foco em ações articuladas, em especial para buscar alinhamento das indústrias com seus distribuidores.

O cenário inicial do projeto encontrou uma projeção modesta para o setor – de apenas 2,7% de crescimento ao ano, um mercado muito pulverizado, no qual 55% do volume estava dividido entre 20 empresas, e uma variação do preço do garrafão de 63% – de R\$ 3,00 a R\$ 9,50, o que confundia os consumidores na escolha entre preço e marcas. Além disso, as águas adicionadas de sais – que não são minerais – chegavam a ocupar 35% do chamado **market share**.

O PROCOMPI, então, se propôs a fazer um amplo e profundo diagnóstico mercadológico, para orientar as ações futuras do setor, buscar soluções para os gargalos e pensar à frente dos desafios que se colocavam para as empresas participantes.

O mapeamento foi preciso e seus principais achados foram:

- 1) Havia uma guerra predatória de preços entre as indústrias fabricantes de água mineral;
- 2) O setor tem um diferencial importante: oferecer água de qualidade, com preocupação com a saúde pública e a segurança alimentar dos consumidores;
- 3) As águas adicionadas de sais ganham importância no mercado, mas um setor mais

profissional, com melhor regulação e com mais capacidade de investimentos (alcançada pela melhor precificação e pelo aumento de produtividade), pode ganhar ainda mais fatias do mercado;

4) O consumidor estava confuso com a profusão de preços e marcas, tendo dificuldade de identificar as vantagens da água mineral em relação às águas adicionadas de sais. Um levantamento local mostrou que 74% dos consumidores não sabia que tipo de água bebia; e

5) A relação com a cadeia de distribuição precisava ser aprimorada e isso implicava no desenho de estratégias comerciais conjuntas, uma vez que 80% das vendas de água em garrafão se dão por serviços de “disque-água”.

A partir desse diagnóstico, as empresas começaram a se movimentar. “Com o PROCOMPI, tivemos uma oportunidade única de enxergar o setor agora e nos próximos 10 anos. Confesso que me incomodei, mas no bom sentido. Precisamos zelar por nossa sustentabilidade. A projeção não é boa, mas precisamos nos mexer. Se não fizermos nada agora, será pior”, conta o proprietário da empresa Água Cristalina, Djalma Barbosa da Cunha Júnior, que emprega 90 pessoas.

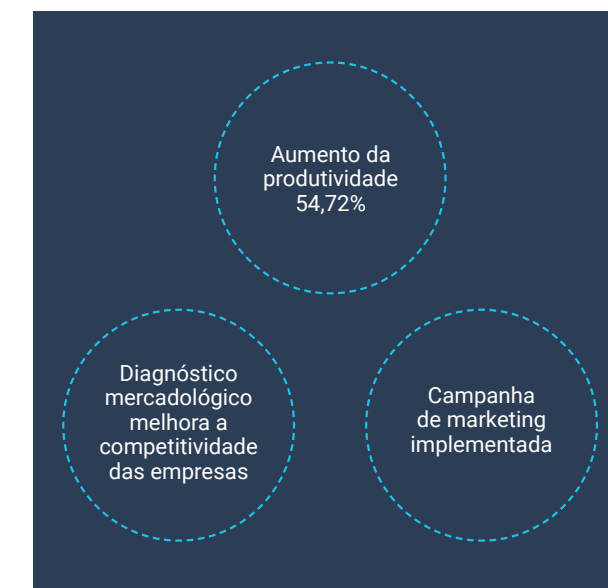
Para se preparar para essa próxima década, as empresas participantes criaram um diferencial para gerar identidade visual para a água mineral produzida no Rio Grande do Norte: um selo de qualidade, o Selo Azul. Atraíram parcerias nacionais, como a da ABINAM, para debater regulação e aplicações digitais que aprimorem a distribuição da água.

De forma complementar ao PROCOMPI, as empresas envolveram a equipe do Sicramin para o desenvolvimento de uma campanha de marketing, reforçando os diferenciais positivos da água mineral. A ação envolveu também as empresas distribuidoras e ajudou o consumidor a entender a diferença entre as águas e a qualidade superior da água mineral em termos de segurança alimentar. O mote da campanha é “Legal, só mineral!”

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



Resultado do projeto: o setor criou selo que certifica a água mineral



Campanha de marketing, desdobramento do PROCOMPI, enfatiza qualidades da água mineral



Mote da campanha de marketing junto aos consumidores

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Realização de diagnóstico mercadológico e compartilhamento dos resultados
- + Desenvolvimento de plano de ação integrado do setor com foco na profissionalização da cadeia de distribuição
- + Treinamento dos funcionários nas fontes e aproximação com as distribuidoras com foco no entendimento dos benefícios da água mineral, a segurança na coleta e no engarrafamento e o controle de qualidade, que deve ser um compromisso do setor
- + Campanha de marketing desenvolvida para o setor como desdobramento complementar ao projeto

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UM PROJETO DE QUALIDADE COM UM GARGALO NA DISTRIBUIÇÃO

O PROCOMPI Água mineral do Rio Grande do Norte permitiu a identificação de um nó importante no setor: a cadeia de distribuição dos garrafões de água mineral. O produto é bom, seguro, segue as normas das muitas agências que regulam o setor, mas era preciso criar sinergia com “a ponta”.

Depois do projeto, uma das primeiras medidas das empresas foi demandar o SICRAMIRN para contratar um executivo com a responsabilidade de buscar oportunidades de formação e aprimoramento de gestão, similar ao que foi promovido pelo PROCOMPI em termos de aprimoramento e adequação, e para coordenar a aproximação das empresas com as distribuidoras. Um profissional com ampla experiência na área já está trabalhando, ajudando o setor a aprimorar o presente e a se preparar para o futuro.

LIÇÕES APRENDIDAS: TREINAR NA FONTE

Há fontes de água mineral em diversas cidades do Rio Grande do Norte: Extremoz, Macaíba, Mossoró, Natal, Parnamirim e São José de Mipibu. Para as indústrias de água, é fundamental que essas fontes sejam bem cuidadas e sigam todas as recomendações para a manipulação segura desse recurso natural. Por conta da delicadeza desse recurso e pelas especificidades do setor, os funcionários das próprias fontes receberam treinamento sobre as características e os benefícios da água mineral, sobre o processo de lavra e envasamento e sobre o rígido controle de qualidade com o qual o setor está comprometido.

Não são poucas as normas que determinam a extração de água mineral. Há que se obter uma autorização de pesquisa – com quase uma dezena de etapas, da autorização ao relatório final – e lavra junto à Agência Nacional de Mineração - ANM. Há, ainda, normas estabelecidas pelo Ministério de Minas e Energia - MME e regulamentações estabelecidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa e pelo Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia - Inmetro.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: ALINHAMENTO COM QUEM LIDA COM O CONSUMIDOR NA PONTA

Com o diagnóstico mercadológico produzido pelo PROCOMPI, as indústrias de água mineral também se aproximaram das distribuidoras, sobretudo aquelas que operam em regime de “disque-água”. Afinal, as empresas são responsáveis por 80% do mercado distribuidor de água mineral no território potiguar. Logo, são a principal ponte entre as indústrias e seus consumidores.

Muitas vezes, as distribuidoras não conseguem orientar os consumidores sobre a diferença entre água mineral e água adicionada de sais. Também não sabem explicar as vantagens naturais da água mineral e o seu cuidadoso processo de produção. Como havia também uma disputa predatória de preços entre as empresas, as distribuidoras acabavam dando ao consumidor o entendimento de que a escolha pelo preço seria, simplesmente, a única a ser feita.

As distribuidoras foram orientadas a reconhecer e entender o selo azul, de certificação de qualidade das empresas, e a explicar o que caracteriza a água mineral e seus diferenciais em relação à água adicionada de sais.

Além disso, aprenderam a ajudar seus clientes a observar: no rótulo o nome da fonte, a natureza da água, a localidade, o ano e o mês do envasamento e o prazo de validade; no lacre da tampa, o selo fiscal, que assegura o recolhimento dos devidos impostos; e no garrafão, a limpeza e a validade do vasilhame.

DESTAQUE: CONHECIMENTO E CONFIANÇA DE UM SETOR, O MARKETING PODE AJUDAR

É muito comum a realização de campanhas de mercado que buscam posicionar uma empresa, apresentar suas vantagens competitivas, seus funcionários, sua visão e seu modo de produção. Se fecharmos brevemente os olhos e puxarmos pela memória, vamos nos lembrar de várias campanhas que nos sensibilizaram assim.

Setores também fazem esforços publicitários para seu posicionamento e reposicionamento junto a autoridades, órgãos de controle, fornecedores, distribuidores e, claro, consumidores. Foi o que fez o setor de água mineral no Rio Grande do Norte como um complemento ao

PROCOMPI. As 20 empresas, em parceria com o sindicato empresarial, contrataram uma agência para desenvolver o projeto “Água mineral do RN”. O centro da campanha é um hot site, simples, muito bonito e com linguagem acessível sobre as qualidades da água mineral. Descreve situações do nosso cotidiano e esclarece as dúvidas mais comuns dos consumidores.

O objetivo é enfatizar que a água mineral é, sim, diferente das outras e é, sim, mais saudável que as águas adicionadas de sais.

A iniciativa tem sido um sucesso entre os potiguares! Segundo Djalma da Cunha Junior, presidente do Sindicato, “a campanha não poderia ter sido melhor para o setor. Foi uma ação coletiva para desmistificar o entendimento da água mineral; e notamos impacto imediato no incremento no consumo da água mineral. Existe uma expectativa de 10% aumento das vendas”.

Campanha usa situações cotidianas para esclarecer os consumidores

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Instituto Euvaldo Lodi - IEL Rio Grande do Norte
www.rn.iel.org.br



Sebrae no Rio Grande do Norte
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rn



Sindicato da Indústria de Cervejas, Refrigerantes, Águas Minerais e Bebidas em Geral do Estado do Rio Grande do Norte - SICRAMIRN:
www.sindicatodaindustria.com.br/sicramirn



Campanha das empresas de água mineral:
www.aguamineraldorn.com.br/#agua-mineral

GLOSSÁRIO

M

Market share - A expressão significa literalmente participação no mercado e designa a fatia de mercado detida por uma empresa. Sua medida quantifica em porcentagem a quantidade do mercado dominado por uma empresa. Por exemplo, a empresa de água mineral x domina 20% do mercado total de água mineral em uma determinada cidade ou região.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL E SEBRAE NO RIO GRANDE DO SUL



NOME DO PROJETO
Padarias do Século XXI



OBJETIVO DO PROJETO
Desenvolver novos modelos de
negócio e implementar inovações
tecnológicas, visando ao aumento
da competitividade



SETOR INDUSTRIAL
Alimentos e bebidas



INÍCIO DO PROJETO
Março de 2017



NO RIO GRANDE DO SUL, O TRADICIONAL SETOR DE PANIFICAÇÃO ENTRA NA ERA DA EXPERIÊNCIA DO CONSUMIDOR

**PROJETO AJUDA INDÚSTRIAS
A IDENTIFICAR OPORTUNIDADES.
EMPRESAS RENOVAM EM 10%
SEU MIX DE PRODUTOS TRÊS
VEZES POR ANO**

Clientes que frequentam padarias continuam atraídos pelo delicioso cheiro do pão quentinho, mas hoje buscam muito mais que isso. Além do pão crocante, querem produtos saudáveis, variados e saborosos. Querem celebrar datas especiais, exigem qualidade no atendimento e desejam experimentar os alimentos antes de levá-los para casa.

Em 2017, quando o PROCOMPI Padarias do Século XXI teve início, a concorrência já havia sido identificada e era forte: a panificação no Rio Grande do Sul havia crescido 7,8% na receita dos supermercados e apenas 3,08% nas padarias. Era preciso identificar os gargalos do setor e ganhar **vantagem competitiva**.

Foi então que o PROCOMPI, por meio da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS e o Sebrae no Rio Grande do Sul, entrou em ação. Com o apoio do Sindicato das Indústrias de Panificação e Confeitaria e de Massa Alimentícias e Biscoitos do Estado do Rio Grande do Sul - SINDIPAN, o projeto reuniu 22 indústrias de panificação, a maioria delas negócios familiares.

Durante o projeto, mensalmente, os empresários se reuniram para trocar ideias, experiências, destacar o que de melhor estavam aprendendo e refletir sobre como melhorar a relação com os fornecedores e a precificação dos produtos, além de identificar os ingredientes mais adequados para cada receita.

Todos eles participaram de workshops sobre gestão e aprenderam sobre terceirização e padronização de processos. Além disso, novas tecnologias gerenciais foram implementadas, funcionários da linha de produção foram



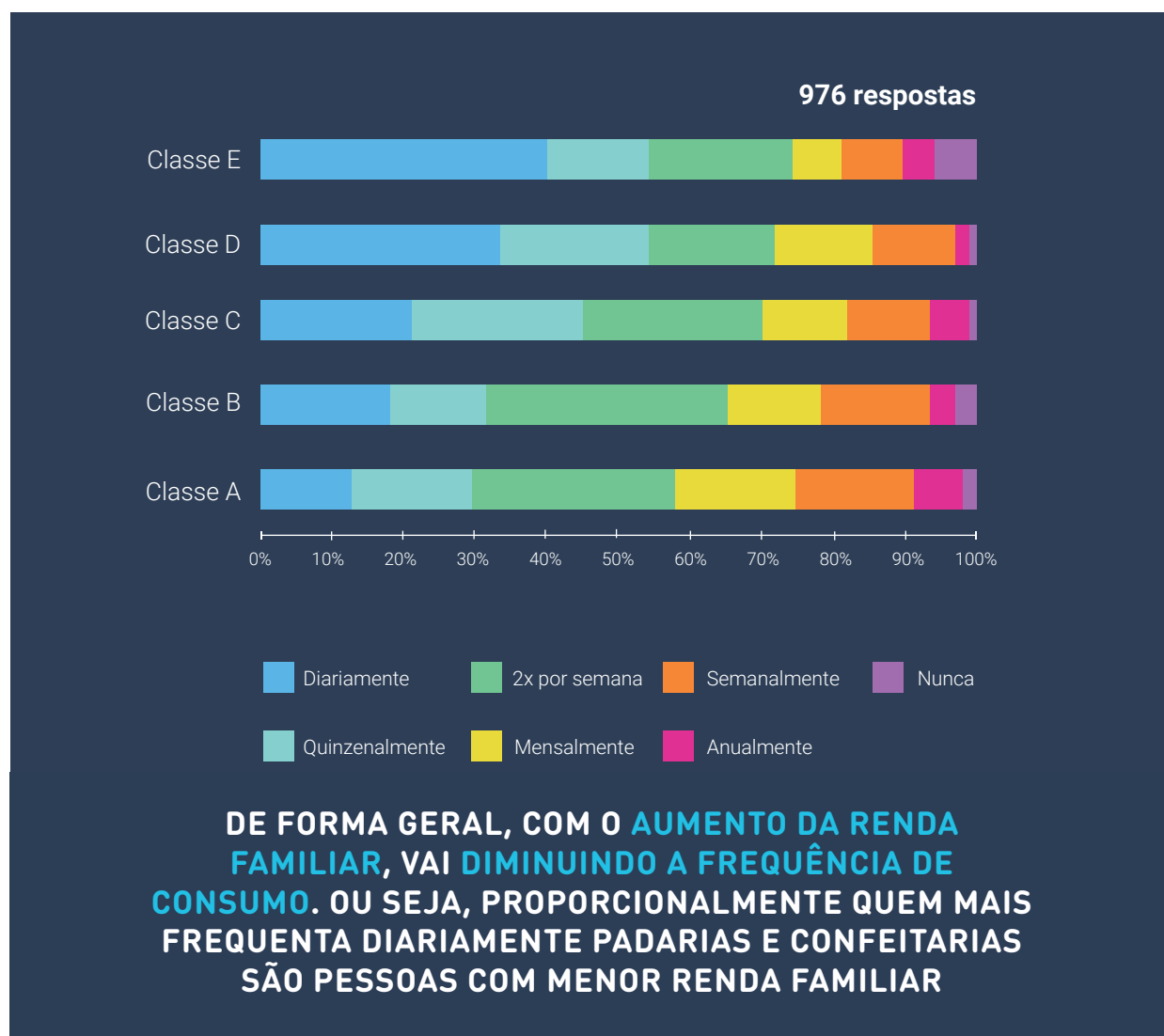
treinados, fornecedores específicos e especializados em determinados produtos foram identificados e contatados. O projeto era monitorado de perto e, num certo ponto, percebeu-se que boa parte dos participantes havia avançado muito na gestão e no aprimoramento da produção.

Então, encontrou-se a “razão de ser” do projeto: conhecer e entender as tendências de **experiência de usuário** (na sigla em inglês mais conhecida como UX): o que querem os clientes, o

que esperam, o que buscam numa padaria, como preferem ser atendidos?

Pesquisas de mercado foram realizadas para mapear os hábitos dos consumidores com relação a produtos de panificação no estado e o que mais levam em conta na hora de ir à padaria. Fatores como higiene, limpeza e atendimento foram os mais mencionados pelos consumidores, que se orientam, principalmente, por recomendações de familiares, amigos e conhecidos.

COM QUE FREQUÊNCIA VOCÊ CONSUME EM PADARIAS/CONFEITARIAS? (FORA DE HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS, MERCADOS...) X RENDA FAMILIAR

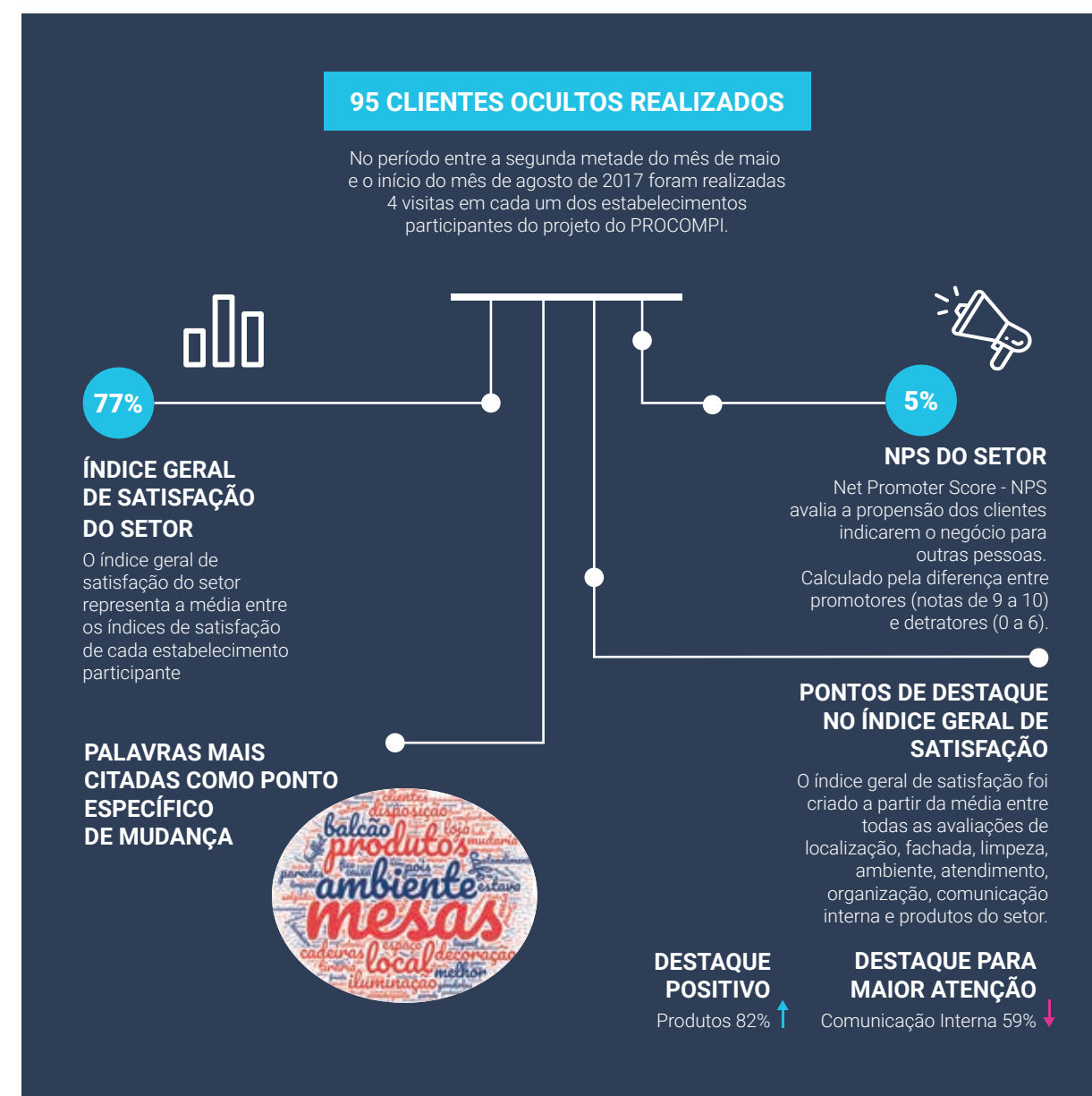


Retratos precisos do consumo de pães e confeitos ajudaram a mapear o mercado gaúcho

Como se identificou que o atendimento era um ponto de atenção e um gargalo na visão dos consumidores, uma das técnicas utilizadas para ajudar as empresas ao longo do projeto foi a de “cliente oculto”. Um consultor visitou cada uma das 22 indústrias fingindo ser um cliente regular. Foi ao balcão, fez perguntas, escolheu alguns produtos, encomendou outros e interagiu com funcionários e com outros clientes. Fez relatórios detalhados e indicou os pontos fortes e fracos, nos quais era preciso melhorar, e quais os diferenciais de cada uma das padarias.

A PESQUISA EM FORMATO “CLIENTE OCULTO” APONTOU EM QUE PONTO CADA MANUFATURA PODERIA MELHORAR

PESQUISA COM CONSUMIDORES REALIZADA NO ÂMBITO DO PROCOMPI



Foi exatamente depois da experiência do cliente oculto que a curva de aprendizagem e evolução das empresas participantes ganhou velocidade crescente. Os donos das panificadoras começaram realmente a sentir a diferença e intensificaram sua atuação conjunta, com uma rica e permanente troca de experiências.

Um dos avanços do PROCOMPI Padarias do Século XXI foi o aumento de 10% no **mix de produtos** das empresas, além da inovação que passaram a promover pelo menos três vezes por ano. Os estudos de UX apontaram que as pessoas querem encontrar novidades, produtos que combinam com as estações do ano (no Sul, por exemplo, no inverno, as pessoas gostam de comer pinhão cozido, e algumas das empresas o incluíram no mix de produtos) e alimentos mais saudáveis.

A empresária Emília Fattori, proprietária da Grife do Sabor, conta como foi participar do PROCOMPI: "Superou as minhas expectativas. O conhecimento e a troca de experiências foram fantásticos". Para Emília, a liderança e a organização do projeto foram fundamentais e permitiram que os empresários passassem a se apoiar e a trocar ideias e experiências. "Nota mil para projeto!", completa a empresária.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Oficina de Boas Práticas de Fabricação - BPF
- + Capacitações em novas tecnologias de gestão, atendimento e comercialização
- + Diagnóstico mercadológico
- + Pesquisa *in loco* de cliente oculto
- + Participação na Feira Internacional da Panificação, Confeitaria e Varejo de Alimentos - Fipan

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: TREINAR A TURMA DA MADRUGADA

Treinar quem trabalha em padarias não é simples. Eis aí uma turma que começa a trabalhar de madrugada, sob ritmo intenso, quando a maioria de nós ainda está tomando café em casa ou está a caminho do trabalho. Contudo, um dos principais achados do grupo de empresas do projeto foi que os treinamentos são fundamentais e precisam ser uma prioridade. Isso vale tanto para quem produz os alimentos quanto para quem atende ao cliente.

A equipe do PROCOMPI, então, adaptou horários e implantou módulos para que empresários e funcionários considerados estratégicos fossem devidamente capacitados.

LIÇÕES APRENDIDAS: PARCEIROS SÃO SEMPRE BEM-VINDOS

O SINDIPAN foi sempre um parceiro de primeira hora do PROCOMPI no Rio Grande do Sul. O sindicato tem 86 anos e guia-se por princípios como a ética, a honestidade e o compromisso social e ambiental. Entretanto, nesta edição, outro sindicato parceiro somou-se ao projeto destinado a melhorar a produção e a aperfeiçoar os processos nas indústrias participantes. O Sindicato da Indústria do Trigo no estado do Rio Grande do Sul, o SINDI-TRIGO, tornou-se um parceiro e passou a participar das reuniões mensais. A aliança com o sindicato ajudou a aproximar as manufaturas de sua cadeia de fornecedores, entendê-los melhor e negociar melhores condições.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: REPENSAR O PONTO DE VENDA SEMPRE

É muito comum que um empresário que trabalha com produção e com venda direta ao consumidor conheça muito sua empresa, mas muitas vezes não tenha tempo para refletir sobre como melhorar seu ponto de venda. Ainda

que o local seja bem cuidado, às vezes os clientes esperam novas opções para consumir e desfrutar dos produtos. Foi o que mostraram as pesquisas realizadas junto às empresas de panificação no âmbito do PROCOMPI Padarias do século XXI.

Na vida corrida de hoje, os clientes das panificadoras querem um espaço para fazer uma pausa, tomar um café. Para além do serviço no balcão, esperam mesas e cadeiras cômodas, uma iluminação agradável e uma decoração que ajude a curtir esse “intervalo”. Mais de 2 mil clientes foram ouvidos e 13,4% deles relataram ter alguma restrição alimentar. Por isso, afirmaram que gostariam de encontrar opções específicas para eles.

As pesquisas mostraram, ainda, que os produtos são muito bem avaliados, mas falta um padrão de atendimento nas empresas. Além disso, a comunicação interna entre as equipes de atendimento e produção não funciona bem. Tudo isso resulta numa baixa **percepção de valor** no setor. A relação custo/benefício não é percebida como positiva, por causa da inconstância de qualidade entre produtos, ambiente, comunicação e equipe.

Os achados das pesquisas foram muito importantes para os participantes do PROCOMPI. As empresas trabalharam para avançar em todos esses aspectos. “O que aprendi no PROCOMPI e apliquei no nosso dia a dia beneficiou, e muito, a gestão da minha empresa”, garante a empresária Emília Fattori.

DESTAQUE: UX

Quando trabalhava na Apple, Donald Norman cunhou a expressão “Experiência de Usuário” (UX, de *User Experience*). A origem do termo é o design, mas ele tem se ampliado a cada dia. Assim, quando falamos de marcas, produtos, sistemas e serviços, a UX observa todas as etapas da relação do cliente com a marca, desde o primeiro “encontro” até o pós-consumo. No caso das padarias, isso ocorre desde a primeira

visita à empresa até o chamado Net Promoter Score - NPS, que avalia a propensão dos clientes indicarem o negócio para outras pessoas.

Esse caminho é fundamental para a competitividade e para o setor de panificação. Quanto melhor a UX, maior será a conversão de vendas, a fidelidade e as indicações, a economia de recursos e o valor percebido pelo produto.

A experiência ao longo da jornada deve ser prazerosa e útil para o cliente. No setor de panificação, isso será percebido pelos clientes ao comprar pão, ao tomar um café ou apreciar um doce com calma, ao ser atendido com profissionalismo e gentileza, ao confiar no serviço de encomendas, ao se sentir confortável com a decoração ou se encantar com os bons aromas de uma padaria, encontrar novidades ou produtos adequados a certas restrições alimentares.

O centro da experiência de usuário é colocar a perspectiva do cliente como a espinha dorsal do funcionamento da empresa. A pergunta que precisa estar sempre presente na cabeça dos proprietários, gerentes e funcionários é: “Como isso pode ser melhor para o cliente?”.

Não há como escapar dessa nova lógica de produção e atendimento. A chamada UX invadiu as nossas vidas – com os serviços de compras e *streaming*, que nos oferecem o que gostamos de consumir ou mesmo aquilo de que ainda gostaríamos, mas nem o sabemos. Eis aí uma nova cultura que se descortina na panificação gaúcha.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul:

www.fiergs.org.br



Sebrae no Rio Grande do Sul:

www.sebraers.com.br



SINDIPAN:

www.sindipanrs.com.br



Donald Norman sobre UX (em inglês legendado em português):

www.ted.com/talks/don_norman_on_design_and_emotion

GLOSSÁRIO

E

Experiência de usuário – É um termo relativamente novo. São as descobertas de empresas que estudam a forma como os usuários interagem com determinados produtos ou serviços. Relaciona-se com o design, atendimento, pós-venda e até aspectos afetivos e experienciais (cheiros, texturas, sabores, cores etc.)

M

Mix de produtos – É o conceito utilizado para indicar a variedade de produtos e serviços que uma empresa oferece a seus clientes. Um bom mix de produtos amplo pode gerar fidelidade entre clientes e ampliar o leque de consumidores de diferentes perfis (por idade, sexo, padrão de consumo etc.). Há várias técnicas para melhorar mix de produtos.

P

Percepção de valor – Produtos e serviços têm custos, preços e valor. O valor percebido entende o que o custo-benefício de um produto ou serviço. Alguns clientes aceitam pagar mais por produtos mais saudáveis ou com maior preocupação de preservação ambiental, mesmo que tais produtos sejam semelhantes a outros mais baratos.

V

Vantagem competitiva – é a vantagem de mercado que uma empresa tem em relação a seus concorrentes. A vantagem pode vir de melhor acesso a recursos naturais, pessoal altamente qualificado, localização geográfica, uso de novas tecnologias, melhor entendimento do perfil de seus clientes.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SERGIPE - FIES E SEBRAE EM SERGIPE



NOME DO PROJETO

Aperfeiçoamento da gestão para ampliação da competitividade do setor gráfico de Sergipe



OBJETIVO DO PROJETO

Desenvolver e ampliar a atividade da indústria gráfica no estado



SETOR INDUSTRIAL

Gráfico



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2018



EM SERGIPE, O SETOR GRÁFICO SE REINVENTA NUM MUNDO CADA VEZ MAIS VIRTUAL

PROJETO APOIA SETOR PROFUNDAMENTE IMPACTADO PELA REVOLUÇÃO DIGITAL A MELHORAR GESTÃO E A OFERECER PREÇOS COMPETITIVOS.

Há cerca de quatro anos, o setor gráfico apresentou fortes quedas. A chegada da era digital causou grandes impactos e demandou muitas adaptações por parte das empresas. Muita gente do setor se assustou diante da sensação de que os materiais gráficos estariam fadados a desaparecer.

Às mudanças no mercado somou-se o cenário econômico desafiador no Brasil. Havia empresas fechando as portas e demitindo funcionários. Os empresários, claro, viram-se muito desestimulados a fazer quaisquer investimentos.

Para mudar essa realidade, a Federação das Indústrias de Sergipe - FIES e o Sebrae em

Sergipe se uniram para desenvolver o PROCOMPI no estado. Com o apoio do Sindicato das Indústrias Gráficas do Estado de Sergipe - SINGES, o programa mobilizou nove empresas gráficas no estado, com o objetivo de ampliar sua competitividade.

Após pouco mais de um ano, os resultados são visíveis. Ao todo, 83% das empresas do programa saíram de uma mentalidade de "sobrevivência" para uma expansão nos seus produtos e serviços.

Durante o projeto, os empresários receberam apoio para analisar e entender o **ambiente de negócios**. Esse foi o primeiro passo para a realização de um **planejamento estratégico**, considerando os cenários global, nacional e local, além dos desafios específicos do setor. Também participaram de momentos de capacitação e receberam consultoria em gestão de pessoas e financeira e sobre temas como produção, planejamento e inovação.





Algumas empresas tinham como foco apenas sobreviver no setor; outras desejavam crescer e gerar mais empregos. “O projeto trouxe estímulo às empresas, ao setor. Foi como semear o terreno. Agora, estamos mais preparados e prontos para colher os frutos”, avalia Walter Castro Santos, proprietário da Gráfica Policromia e presidente do SINGES.

Ao final do projeto, cinco das nove empresas do PROCOMPI relataram ter lançado ou aperfeiçoado produtos e serviços e aprimorado seus processos produtivos. “Melhoramos nossa precificação ao aprendermos a calcular melhor nossos custos. Com os fornecedores, ganhamos mais prazo para pagar, aprimoramos nosso fluxo de caixa e ganhamos fôlego”, explica Santos.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Análise do ambiente de negócios



Desenvolvimento de novos produtos e serviços

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



83% % das empresas participantes aperfeiçoaram ou lançaram novos produtos ou serviços

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Gestão de pessoas
- + Marketing e vendas
- + Gestão financeira
- + Gestão de processos
- + Gestão da produção
- + Liderança
- + Planejamento
- + Análise de ambiente
- + Gestão da inovação

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: MANTER O ENGAJAMENTO NO PROJETO

Quando a água bate no nariz, é difícil experimentar um novo jeito de nadar. As empresas do setor gráfico de Sergipe sentiam-se aí e por isso um dos grandes desafios do PROCOMPI foi manter mobilizadas as empresas envolvidas na iniciativa. As que aderiram ao projeto mantiveram o esforço de resistir ao ambiente desfavorável, com apoio importante do sindicato. Como um grupo, aprimoraram seus processos de produção e gestão e alteraram seus preços para torná-los mais competitivos. Entre elas, cinco, ou mais da metade, foram bem-sucedidas na dura tarefa de inventar um novo jeito de nadar: desenvolveram novos produtos e serviços.

LIÇÕES APRENDIDAS: NICHOS E MODERNIZAÇÃO

Quando começaram a analisar o mercado para as gráficas em Sergipe, algumas empresas participantes do PROCOMPI perceberam que, apesar dos muitos avanços digitais no setor, ainda havia **nichos de mercado** para produtos e serviços bem tradicionais, que usam o maquinário disponível nas indústrias. “Não tem gente que gosta de vitrola e máquina de escrever ainda

hoje?”, se perguntaram os empresários e técnicos envolvidos no projeto. Apesar dos avanços para um mundo virtual, os convites de casamento, por exemplo, seguem bem convencionais.

Como em muitos outros setores da economia, atualmente, algumas gráficas identificaram oportunidades de negócios para produtos e serviços “clássicos” e escolheram dedicar-se ao atendimento desses segmentos.

Afinal, num mundo em transição, há espaço tanto para as plataformas digitais de música quanto para os discos de vinil.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: CONHECER O TERRENO

O exemplo das empresas que participaram do PROCOMPI pode impactar o setor gráfico em Sergipe. Esse segmento tem 150 empresas cadastradas junto à Federação das Indústrias do estado e emprega 650 pessoas, segundo dados do Sindicato das Indústrias Gráficas do estado.

DESTAQUE: UM MERCADO EM PROFUNDA TRANSFORMAÇÃO

O mundo é cada vez mais digital em tudo. Se pensarmos como era nossa vida há 15, 20 anos, e como ela é hoje: o streaming na TV e na música, as mensagens de telefonia, o uso do banco pela internet. O setor gráfico foi, certamente, um dos mais afetados e de maneira muito rápida.

No Brasil, essa **transformação digital** coincidiu com uma das maiores e mais longas crises econômicas que o país já viveu. Trata-se de um cenário complicado. Pesquisas apontam que o mercado gráfico brasileiro movimenta por ano algo em torno de R\$ 45 bilhões, sendo formado, em sua maioria, por micro e pequenas empresas.

E o setor está reagindo em duas frentes: buscando nichos para produtos mais convencionais e atualizando equipamentos, materiais

e serviços. Hoje, muitas empresas atendem aos clientes por meio de serviços online e ganham mais agilidade em seu trabalho, além de buscar novas ferramentas de gestão e de formação para seus profissionais para dar conta das demandas de seus clientes.

Agora, as perspectivas de crescimento do mercado começam a dar alguns bons sinais. E como toda disrupção é seguida por um momento de readaptação, as gráficas se movem nesse sentido. Vêm aí as demandas da indústria 4.0 e a era da impressão em 3D; novos materiais não param de chegar ao mercado, acompanhados de cores: abre-se um mundo de novas possibilidades. O setor em Sergipe, de um modo geral, entende que esse é o caminho (rumo à indústria 4.0) e já começa a oferecer serviços como impressão em 3D. Algumas dessas empresas compreendem a importância de se reinventar, de inovar para se manterem relevantes no mercado. Entretanto, ainda há aquelas que oferecem resistência – seja por uma questão cultural (gráficas tradicionais) – ou simplesmente por falta de recursos para acompanhar a evolução do setor.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Sergipe:
www.fies.org.br



Sebrae em Sergipe:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/se



Associação Brasileira da Indústria Gráfica - ABIGRAF:
www.abigraf.org.br



Disrupção:
www.noticias.portaldaindustria.com.br/noticias/inovacao-e-tecnologia/projeto-industria-2027-mapeia-disrupcao-em-curso-na-industria-brasileira

GLOSSÁRIO

A

Ambiente de negócios – É o conjunto de fatores externos à empresa que cerca e influencia a atividade empresarial, como clientes e potencial mercado, leis e normas, o funcionamento da burocracia, as condições econômicas e sociais, a tecnologia etc.

N


Nichos de mercado – São segmentos ou públicos ainda pouco explorados ou com características bem específicas. A estratégia de aproveitamento de nichos está justamente na segmentação do mercado. Por exemplo, clientes idosos têm demandas específicas que podem representar nichos de mercado. Nichos são especialmente importantes para pequenas e médias empresas.

P

Planejamento estratégico – A origem da palavra estratégia é a ideia de caminho. O planejamento estratégico é o conjunto de processos metodológicos para contextualizar e definir oportunidades, dificuldades, objetivos, metas, ações, recursos, fluxos de tomada de decisões. O norte do planejamento é o sucesso de um produto, serviço, projeto, empresa.

T

Transformação digital – É quando se incorpora o uso da tecnologia digital às soluções de problemas tradicionais. Por exemplo, a pandemia do COVID-19 provocou uma grande transformação digital na forma de se fazer reuniões ou mesmo de se consultar com médicos e psicólogos ou mesmo de se visitar um museu.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO TOCANTINS - FIETO E SEBRAE NO TOCANTINS



NOME DO PROJETO

PROCOMPI Têxtil e confecções



OBJETIVO DO PROJETO

Aprimorar a gestão das indústrias do setor de confecção da região norte do Tocantins por meio da utilização de técnicas avançadas e inovadoras, especialmente nos processos de controle de produção e, com isso, aumentar os níveis de produtividade e qualidade, contribuindo para o aumento da competitividade das indústrias



SETOR INDUSTRIAL

Têxtil



INÍCIO DO PROJETO

Maio de 2017



NO NORTE DO TOCANTINS, SOLUÇÕES PRÁTICAS ELEVAM A PRODUTIVIDADE NAS PEQUENAS CONFECÇÕES

POR MEIO DE AJUSTE DE LAYOUT E MELHORIAS NA ERGONOMIA, EMPRESAS REGISTRAM GANHO DE 85% EM SUA PRODUTIVIDADE. PARA 93% DELAS, PROCESSO DE PRODUÇÃO FOI APRIMORADO

Localizada entre os rios Araguaia e Tocantins, Araguaína é um importante centro regional do Tocantins, principalmente pela proximidade com os estados do Pará e do Maranhão e dos acessos rodoviário e ferroviário. Ali, a quase 400 quilômetros da capital Palmas, micro e pequenas indústrias têxteis se dedicam à fabricação

de produtos de moda praia, lingerie, artigos de cama e mesa e uniformes profissionais e estu-dantis. Em um mercado cada vez mais competi-tivo dentro e fora do Brasil, não é simples para essas empresas se manterem atualizadas com as tendências de mercado e, ao mesmo tempo, estarem adaptadas à realidade local e suas peculiaridades.

Dentro dessa realidade, o PROCOMPI, por meio de uma parceria entre a Federação das Indústrias do Estado de Tocantins - FIETO e o Sebrae no Tocantins, uniu 15 empresas do setor de confecção da região norte do estado, a maioria em Araguaína, com o objetivo de ajudá-las a **aprimorar a sua gestão** por meio da utilização de técnicas nos processos de controle de produção. A grande meta do projeto foi elevar



os níveis de produtividade e qualidade dentro dessas empresas, contribuindo para o aumento de sua competitividade.

No dia a dia do projeto, as principais ações buscaram adaptar o **layout da produção**, com um rearranjo físico do próprio chão de fábrica, e aprimorar o sistema de precificação dos produtos. Também tiveram como meta melhorar o acabamento das peças, como os bordados.

Durante o projeto, os empresários participaram de workshops e assistiram a palestras sobre gestão da produção. Ao final do projeto, os avanços foram constatados em números, com aumento de 84,7% nos índices de produtividade das confecções. Além disso, 93% delas relataram aprimoramento em seus processos de produção – algumas melhoraram técnicas de bordado; outras compraram novos equipamentos.

As empresas também alcançaram avanços importantes na ergonomia, com a melhoria das condições do trabalho dos funcionários. O próprio **aprimoramento do layout** das pequenas manufaturas contribuiu para esse processo – por exemplo, reduzindo a distância física percorrida pelos trabalhadores entre uma etapa e outra da produção.

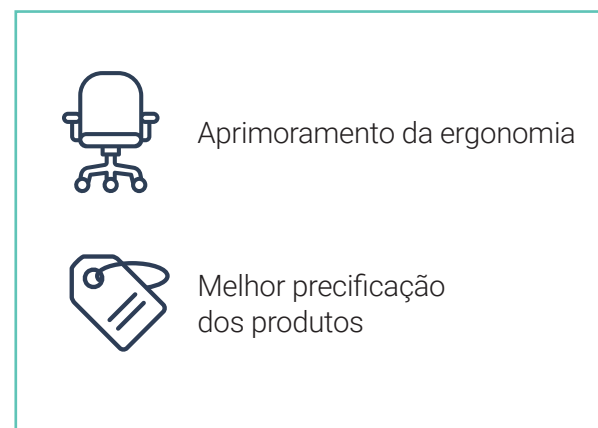
Para a proprietária das empresas Quatro Ventos e D. Dacruz Lobo, fabricantes de lingerie e moda praia em Araguaína, Maria Elieth Lobo, as medidas implementadas melhoraram o **processo de produção** e contribuíram para a redução de custos. “Aprendemos muito ainda sobre como controlar e gerenciar melhor nossos estoques, observando as ondas de demanda do mercado local, que têm tempos próprios na região”, relata.

Sobretudo no setor de fabricação de uniformes, no qual foi identificada uma concorrência predatória, as participantes aprimoraram sua precificação, adequando os preços aos **custos reais de produção**.

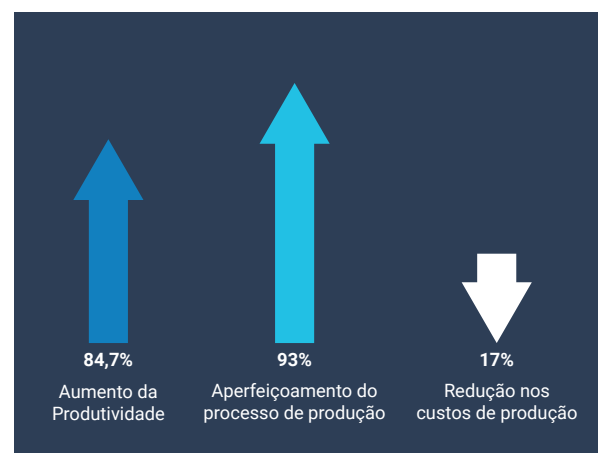
Algumas empresas participaram, ainda, de atividades complementares ao projeto na área de sustentabilidade ambiental. Elas receberam

orientações sobre temas como desperdício e melhor aproveitamento de materiais, graças ao apoio do SESI-Tocantins, uma referência em saúde e segurança no trabalho.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Workshops e palestras sobre gestão da produção
- + Visitas às empresas e adaptação de layouts e de aspectos ergonômicos

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UM PARCEIRO QUE FAZ A DIFERENÇA

Os voos entre Araguaína e a capital Palmas são restritos e caros. Por isso, ao longo do projeto, a distância tinha de ser percorrida de carro, o que significava meio dia para ir e meio dia para voltar. A equipe da Federação e Sebrae em Palmas temeram, então, que a distância pudesse comprometer a capacidade de articulação em torno do PROCOMPI.

Foi então que a equipe do Sindicato das Indústrias de Confeções do Estado do Tocantins - SICON/TO assumiu o papel na ponta do projeto. O sindicato reuniu empresas, agendou visitas e chegou a apoiar financeiramente as confecções que não conseguiram arcar com as contrapartidas do PROCOMPI.

LIÇÕES APRENDIDAS: A PRESENÇA DE CONSULTORES NAS MANUFATURAS MUDA O JOGO

Para os participantes do PROCOMPI em Tocantins, o mais interessante do projeto é receber a visita dos consultores e poder dialogar com eles. “Eles entram nas fábricas, observam tudo, ouvem sobre nossos desafios e peculiaridades e nos ajudam a construir ideias e soluções”, conta Maria Elieth Lobo.

O olhar especializado identifica ajustes que, por menores que pareçam, têm grande impacto no fluxo da produção e na **redução de desperdício** de tempo dos funcionários e de matérias-primas. O resultado disso é o ganho real de produtividade. Ao mesmo tempo, o diálogo permanente com as empresas permite que as recomendações estejam alinhadas à realidade local e às particularidades do setor. Esse é justamente um dos diferenciais do PROCOMPI com relação a outros projetos de apoio a micro e pequenos empreendimentos. A presença, a proximidade e o diálogo fazem toda a diferença.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: CUSTOS PRECISOS, MELHORES PREÇOS

Muitas das confecções de Araguaína dedicam-se à produção de uniformes. Como o mercado é pequeno, as empresas entenderam que, para vender mais, era preciso reduzir os preços e trabalhar com margens de lucro menores.

As empresas, muitas delas familiares, com poucos funcionários, tinham pouco conhecimento sobre como calcular custos de produção, margens de lucro e, assim, determinar preços adequados. Essas são deficiências que parecem simples, mas que podem ser fatais. Com o PROCOMPI, as empresas, mesmo concorrentes, aprenderam técnicas de precificação e começaram a corrigir os preços que praticavam, sem perder mercado ou clientes.

DESTAQUE: MÁQUINAS E HOMENS, UMA RELAÇÃO DE IMPACTO PARA A COMPETITIVIDADE

Em um posto de trabalho, o que mais atrapalha a rotina de produção? E como os obstáculos podem ser superados? A resposta para essas perguntas quem traz é a **ergonomia**, ciência que estuda as adaptações de um posto de trabalho dentro de um processo de produção específico.

A ergonomia busca soluções para que o trabalho possa ser mais confortável e eficiente. Quem trabalha também ganha mais segurança e qualidade de vida. O foco da ergonomia é desenvolver adaptações que facilitem as atividades diárias dos trabalhadores. Muitas vezes, o que se obtém são soluções simples, como equipamentos de trabalho mais acessíveis ou organização do fluxo da produção, de modo a ganhar continuidade. Essas soluções devem ser boas para a empresa e para seus funcionários.

A ergonomia é aplicada nos postos de trabalho, conforme a atividade desenvolvida, ou seja,

não há fórmulas. Cada setor, cada fábrica, pode ter diferentes soluções, mas sempre com bases científicas. Assim, o técnico em segurança do trabalho e o fisioterapeuta atuam juntos, buscando informações que possam ser importantes para a melhora na saúde dos funcionários.

Por isso, outro aspecto da ergonomia é ouvir e observar os profissionais em suas atividades: altura, peso dos produtos e equipamentos, posição durante a realização do trabalho e queixas relacionadas a desconfortos e riscos.

No Brasil, muitas empresas ainda não assimilaram a importância da aplicação do conhecimento ergonômico ou mesmo de esforços de conscientização dos trabalhadores para que mantenham os cuidados em suas atividades diárias.

Trazer mais ergonomia para uma planta de produção é um investimento. Essa medida garante mais saúde para os trabalhadores, menor índice de faltas, diminuição no risco de lesões e **redução de acidentes de trabalho**, entre outros benefícios, ou seja, são impactos importantes para ampliar também a produtividade.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Tocantins:
www.fieto.com.br



Sebrae no Tocantins:
www.sebrae.com.br/uf/to



Araguaína:
www.araguaina.to.gov.br



Inovação e ergonomia:
www.portaldaindustria.com.br/sesi/canais/centros-de-inovacao-sesi

GLOSSÁRIO

A

Aprimorar gestão – Com o mundo em constante transformação, as empresas precisam se aprimorar o tempo todo. Isso inclui a revisão de processos, ajustes na forma de produzir. É preciso também conhecer o mercado onde a empresa está inserida. Assim, é possível ganhar mais eficiência, se preparar para mudanças e novas demandas e atingir seus objetivos.

Aprimoramento de layout – Quando melhoram o layout da produção com medidas simples, como melhorar a iluminação, alinhar bancadas, organizar ferramentas, indústrias experimentam importantes ganhos de produtividade, com baixíssimos investimentos.

C

Custos reais de produção – É todo o esforço e consumo efetivamente realizado na produção de um bem. Este custo contabiliza os gastos reais dos insumos, serviços e mão de obra empregada. Embora pareça óbvio, muitas pequenas e médias indústrias não se dedicam à apuração de seus custos reais.

E

Ergonomia – É a disciplina científica relacionada ao entendimento das interações entre seres humanos e outros elementos, como máquinas e equipamentos. O objetivo é proporcionar o bem-estar humano e o melhor desempenho de um sistema. A posição de ferramentas, bancadas, mesas e cadeiras e o conforto dos trabalhadores que os usam é objeto da ergonomia. Reduz acidentes de trabalho e ajuda a aumentar a produtividade.


L

Layout de produção – Layout é desenho. Ao se pensar no desenho de uma linha de produção eficiente é preciso que as pessoas, as ferramentas, os insumos estejam organizados de forma coerente com o fluxo da produção.

R

Redução de acidentes de trabalho – Segundo o Tribunal Superior do Trabalho, a grande maioria dos acidentes do trabalho são previsíveis e preveníveis. As políticas de saúde e segurança no trabalho, além de prevenir acidentes e doenças ocupacionais, estimula a produtividade, mantém o empregado motivado, reduz os custos trabalhistas e cria um círculo virtuoso nas empresas.

Redução de desperdício – É a expressão de ordem para um mundo mais sustentável e para indústrias mais produtivas. Processos mais bem planejados permitem a redução de desperdício de matéria-prima, de horas de trabalho, de água, de luz, de produtos.



FEDERAÇÃO DAS
INDÚSTRIAS DO DISTRITO
FEDERAL - FIBRA
E SEBRAE NO
DISTRITO FEDERAL



NOME DO PROJETO

Pesquisa e inovação para aumento da competitividade das micro e pequenas empresas da indústria de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)



OBJETIVO DO PROJETO

Aumentar a competitividade das micro e pequenas indústrias do segmento de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), localizadas no Plano Piloto e Regiões Administrativas do Distrito Federal (DF). Melhorar o desempenho empresarial numa perspectiva de Mercado e Inovação, por meio de qualificação técnica para elaboração de projetos voltados à expansão sustentável das empresas integrantes desse grupo.



SETOR INDUSTRIAL

Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



NO DISTRITO FEDERAL, EMPRESÁRIOS DE TIC DEMANDAM DINÂMICAS MAIS PARTICIPATIVAS E FORMAM REDE PARA BUSCAR FONTES DE FINANCIAMENTO

PROJETO USA GAMIFICAÇÃO E TRABALHOS EM GRUPO PARA ENVOLVER UM MERCADO QUE ESTÁ SEMPRE EM MOVIMENTO. 89% DAS EMPRESAS APRIMORARAM SEUS PROCESSOS E SERVIÇOS

A era da informação deixou as pessoas sempre conectadas, seja pelo smartphone, o notebook ou o tablet. A indústria da tecnologia da informação vive em constante aceleração e, por isso, a demanda por capacitação, por melhores ferramentas de gestão e por financiamento para acompanhar a velocidade das transformações não para de crescer. O mundo é digital.

No DF, o setor de tecnologia da informação é diverso. Há empresas que desenvolvem softwares e aplicativos e que oferecem serviços de TIC para outras companhias privadas e mesmo para órgãos públicos, criando assim um grande mercado em Brasília.

Os empresários do setor têm o desafio de serem inovadores o tempo todo. Eles são antenados no que se passa pelo mundo, mas nem sempre têm tempo e domínio de métodos e ferramentas de gestão que os permitam se manter atualizados e competitivos. Todos precisam de apoio para participar dos muitos e complicados editais de fomento que existem para o setor.

Há demanda no setor de tecnologia, mas muitas empresas enfrentavam dificuldades nas entregas para os clientes, no aperfeiçoamento





de seus processos de gestão, na redução de custos e no apoio para identificar e se preparar para participar de editais de financiamento com projetos realmente competitivos.

Diante desse cenário, o PROCOMPI, por meio da Federação das Indústrias do Distrito Federal - FIBRA e do Sebrae no Distrito Federal, mobilizou 20 empresas de TIC. Esses empresários contaram com consultorias coletivas, com **foco em inovação e gestão**, e com uma assessoria especializada para a elaboração de projetos que permitam a participação em **editais de fomento** para empresas que possibilitem o implemento de melhorias nos negócios e produtos.

Durante o projeto as consultorias e workshops ocorreram de maneira coletiva, e a assessoria em gestão de projetos aconteceu por meio de atendimentos individuais. Além disso, embora as 20 empresas terem modelos de negócios distintos, todas encontraram no grupo do PROCOMPI uma oportunidade para trocar experiências, criando uma sólida **rede de trabalho**.

A relação com o principal parceiro do projeto, o Sindicato das Indústrias da Informação do Distrito Federal, SINFOR-DF, também foi fortalecida. A entidade, que reúne 180 empresas, foi fundamental na sensibilização dos empresários e na **motivação do grupo**. Diante de agendas muito corridas, as equipes da Federação e

do Sinfor mantiveram um esforço permanente para engajar o grupo.

O uso de técnicas e ferramentas modernas de **planejamento** e gestão foi também fundamental para manter o **envolvimento da turma**. As consultorias utilizaram ferramentas ágeis como o **Business Model Canvas** e do método de **Design Thinking**. Falaram também **compliance** e projetos para financiamento.

Os trabalhos em equipe – competições entre grupos e o uso da lógica de jogos (gamificação) – envolveram os empresários com a linguagem da própria TIC e facilitaram a aprendizagem, uma vez que unem teoria e prática.

“O PROCOMPI nos trouxe conhecimentos sobre qualidade de serviços e formas ágeis de melhoria de processos e produtos”, atesta Emerson Mendes Batista, participante do projeto e proprietário da BSB Tecnologia. Para ele, as capacitações feitas de forma colaborativa, com o compartilhamento de problemas e informações, foram um grande diferencial do trabalho. “Os consultores foram muito dinâmicos e assertivos na forma e isso foi importante”, completa Batista. Ao final do projeto, 89% das empresas haviam aprimorado seus **processos e serviços**. Em dois anos e cinco meses, o aumento de faturamento foi de 52%, o que representa um volume de R\$ 10,1 milhões por ano.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Métodos e técnicas contemporâneas de engajamento e participação



Criação de uma central de apoio para apresentação e submissão de projetos de fomento

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Melhoria ou aperfeiçoamento de processos/serviços/produtos:

89%

Aumento da produtividade:

52%

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Consultoria coletiva com workshops sobre *compliance*, vendas governamentais e inovação
- + Consultorias individuais e assessoria para elaboração de projetos
- + Utilização de métodos como *Business Model Canvas* e *Design Thinking*

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: TRANSFORMAR O CONCEITO DE ENTREGA

Um desafio importante para o PROCOMPI da Indústria da Tecnologia da Informação do DF estava na **capacidade de entrega** das empresas. Ao contrário das inovações na fabricação de produtos, a inovação na entrega de serviços é relativamente rara.

O que provedores de serviços estão descobrindo – assim como fizeram as indústrias manufatureiras – é que as inovações na entrega podem criar um valor significativo para suas empresas e clientes. O desafio dos empresários, diretores e gerentes é sempre questionar o que entendem por serviço e imaginar novas formas de entregá-lo, fugindo do chamado **“business as usual”** (a ideia de “sempre fiz assim, então seguirei fazendo assim”).



A ideia do jogo aumentou foco e criatividade nos empresários

Para mudar, alguns aspectos são fundamentais. O primeiro deles é a interação entre empresas de TIC e clientes. A forma de interagir pode ajudar a criar valor agregado ao produto e à relação em si. Pesquisas mostram, por exemplo, que clientes adoram saber o que outros clientes daquela mesma empresa estão buscando e por que tipo de produtos e serviços se interessam (claro, mantendo-se a privacidade dos projetos de cada cliente).

Outro fator relevante é saber deixar claro qual o escopo do projeto e o que exatamente está contratado e deve ser entregue. Na prestação de serviços e no desenvolvimento de produtos de TIC, isso é especialmente importante. Muitas pessoas têm um pensamento mágico com relação à tecnologia da informação, de que tudo é simples, fácil e “automático”. Mas os empresários sabem que soluções demandam gente, inteligência e longas horas de trabalho. E têm custos.

Alocar as equipes mais adequadas e com as melhores capacidades para cada entrega, para cada cliente e projeto, é o terceiro fator que faz diferença.

Cada dimensão de mudança abre uma oportunidade para que o setor veja o cliente de novas maneiras, se atualize e aumente suas chances de sucesso.

LIÇÕES APRENDIDAS: PARA CADA PÚBLICO, UMA DINÂMICA DIFERENTE

Para uma turma que está sempre de olho em alguma tela, conquistar atenção é um desafio constante.

Por isso, a equipe do PROCOMPI no Distrito Federal buscou formas envolventes e participativas de mobilizar e engajar os empresários das 20 empresas de TIC participantes.

Todas as dinâmicas foram desenvolvidas para o grupo das empresas e, assim, também representaram uma oportunidade de **networking**.

DESTAQUE: NOVOS MÉTODOS E FERRAMENTAS PARA ENVOLVER PESSOAS

O mundo mudou. As formas de educação e capacitação também. E muito. Sobretudo aquelas que têm o desafio de engajar adultos e gente com a agenda sempre cheia.

O PROCOMPI no Distrito Federal aponta alguns métodos e ferramentas de aplicação relativamente simples e que funcionam muito bem para empresários que estão sempre a mil por hora.

Gamificação: dinâmicas envolvem competições simuladas entre equipes, a lógica de jogos, incluindo videogames, prêmios, trabalho em equipe.

Business model canvas: a ferramenta de gerenciamento parte de um quadro de modelo de negócios, na verdade um mapa visual pré-formatado, contendo nove blocos. Como num jogo para crianças, as descrições do negócio tornam-se os blocos para construir suas atividades.

Design thinking: é um conjunto de ideias e insights para abordar problemas, a partir da análise de conhecimento e propostas de soluções sempre construídas coletivamente. Exercita a empatia, exige criatividade e coloca as pessoas, e não o problema, no centro do desenvolvimento de um projeto e na geração de soluções.

Compliance: é o conjunto de disciplinas a fim de cumprir e se fazer cumprir as normas legais e regulamentares, as políticas e as diretrizes estabelecidas para o negócio e para as atividades da empresa. Deve evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades. Tem origem no inglês e significa agir de acordo com uma regra, uma instrução interna, um comando. Demanda um importante trabalho de toda a equipe da empresa e um grande esforço de comunicação interna.



Ferramentas da chamada nova era dos projetos engajam a turma de TIC

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Distrito Federal:
www.sistemafibra.org.br



Sebrae no Distrito Federal:
www.sebrae.com.br/uf/df



Design thinking:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-o-design-thinking,369d9cb730905410VgnVCM1000003b74010aRCRD



Canvas Business Model:
www.sebraecanvas.com

GLOSSÁRIO

B

Business as usual – Literalmente, significa fazer as coisas como sempre foram feitas. Num mundo instável, que demanda inovação o tempo todo, empresas buscam justamente romper com esse “sempre fizemos assim, vamos seguir fazendo” para experimentar novas formas de fazer, em todos os seus processos.

Business Model Canvas – Esse “Quadro de modelo de negócios” é uma ferramenta de gerenciamento estratégico. Permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, é bastante visual e já é pré-formatado com nove blocos do modelo de negócios. Muito útil para micro e pequenas empresas.

C

Capacidade de entrega – Na cultura contemporânea de gestão, uma habilidade muito valorizada, entre empresas e pessoas, é a capacidade de entrega. Ou seja, não basta ter boa formação ou bons preços, é fundamental que se seja capaz de entregar o produto ou serviço que se espera de você, dentro das regras, no prazo e com a qualidade prometida.

Compliance – É o conjunto de disciplinas para se cumprir e se fazer cumprir as normas legais, políticas e diretrizes estabelecidas para as atividades da empresa. Baseia-se em evitar, detectar e tratar quaisquer desvios ou inconformidades. Tem origem no verbo em inglês *to comply*: agir de acordo com uma regra, instrução interna, comando ou pedido.

D

Design thinking – É uma técnica consolidada recentemente para abordar problemas, analisar conhecimento e desenvolver soluções. Trabalha com a empatia, ou seja, quem busca a solução mapeia as dificuldades de quem lida com o problema para o qual se busca solução. Coloca as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto, lança mão da criatividade e de dinâmicas de grupo.

E

Editais de fomento – Em alguns setores industriais, como o de informática é comum haver editais de fomento para o desenvolvimento de produtos e serviços para grandes consumidores, como bancos, grandes indústrias, agências de financiamento de pesquisa. Acompanhar e ser capaz de apresentar propostas a esses editais demanda expertise e apoio.

Envolvimento – O envolvimento dos funcionários nos desafios e nas soluções de uma empresa, seja ela micro, pequena, média, é um dos objetivos de uma boa política de recursos humanos. O envolvimento é fundamental tanto para o alcance dos objetivos da empresa como dos objetivos de cada um dos funcionários, da linha de produção à presidência.

F

Foco em inovação e gestão – Quando uma indústria define seu foco ela investe ali recursos financeiros e humanos, investe em treinamento, faz parcerias para se aprimorar. O foco em inovação e gestão permite que uma empresa crie um ambiente de experimentação e criatividade e melhora seus fluxos para ganhar mais produtividade.

G

Gamificação - É o uso de técnicas de design de jogos – mecânicas, pensamentos orientados a jogos, competição entre os participantes - para enriquecer contextos diversos normalmente não relacionados a jogos, como novos projetos, busca de soluções para negócios.

M

Motivação do grupo – Cada vez mais é essencial que os funcionários de uma empresa, não importa de que setor, sintam-se motivados a criar, a trocar experiências e conhecimentos, a aprender, a se aprimorar de forma permanente. Há várias técnicas de recursos humanos, de diferentes complexidades e demandas de investimento, que ajudam na motivação de equipes.


P

Planejamento – Planejar é decidir com antecedência o que fazer, como fazê-lo, quando fazê-lo, e quem deve fazê-lo. O planejamento cobre o espaço entre onde estamos e para onde queremos ir. É uma ferramenta administrativa, que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, construir o referencial futuro, objetivos, a reavaliação de processos. No Brasil, não temos uma cultura forte de planejamento.

Processos e serviços – Todo e qualquer produto ou serviço necessita de um processo para sua realização. Na concepção mais frequente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um input (matéria-prima, insumo), adiciona valor a ele e fornece um produto ou serviço aos clientes da empresa.

R

Rede de trabalho/networking – Do inglês formação de rede, networking é uma atividade pela qual pessoas se reúnem para formar relacionamentos comerciais e reconhecer, criar ou agir sobre oportunidades de negócios, compartilhar informações e buscar parceiros em potencial para empreendimentos.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS - FIEA E SEBRAE EM ALAGOAS



NOME DO PROJETO

Desenvolvimento das pequenas indústrias de fardamento da Região Metropolitana de Maceió e do Agreste Alagoano



OBJETIVO DO PROJETO

Preparar pequenas empresas do segmento têxtil da Região Metropolitana de Maceió e do Agreste Alagoano, buscando soluções em tecnologia e inovação para aprimorar a qualidade dos produtos e serviços prestados e modernizar a gestão



SETOR INDUSTRIAL

Fardamento



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



GESTÃO E INOVAÇÃO PARA INICIANTES AMADURECE O SETOR DE CONFECÇÕES EM ALAGOAS

**MICRO E PEQUENAS
INDÚSTRIAS EM MACEIÓ
E NO AGRESTE ALAGOANO
RECEBEM CONSULTORIAS
VOLTADAS AO AUMENTO DE SUA
COMPETITIVIDADE E ELEVAM
PRODUTIVIDADE EM 41,67%**

O setor de confecções, no estado nordestino de Alagoas, era constituído de empresas que funcionavam de maneira quase improvisada, sem orientações básicas de gestão, produção, negócios ou mesmo segurança. Tendo como foco o amadurecimento do setor nesse sentido, o PROCOMPI, uma parceria entre a Federação das Indústrias do Estado de Alagoas - FIEA e o Sebrae em Alagoas, atuou para trazer aprimoramentos cruciais aos empresários alagoanos.

Ao todo, dentro desse projeto, 17 confecções foram beneficiadas com consultorias que buscaram não apenas ampliar sua **competitividade no mercado**, mas também estimular a coope-

ração entre elas, permitindo que o setor se organizasse com foco em desenvolvimento sustentável e territorial.

Segundo Patrícia Ferreira, gestora do PROCOMPI na FIEA, o projeto identificou que essas empresas precisavam não apenas de introdução a processos de gestão, mas também de ajustes em suas máquinas e equipamentos, de maneira a **melhorar a produção**. “Com isso em mente, oferecemos consultorias que permitiram o amadurecimento e a organização desses empreendimentos”, afirmou.

Os empresários alagoanos do setor receberam consultorias sobre temas como: negócios; adequação de máquinas e equipamentos; tratamento de resíduos; modelagem; mapeamento de fluxo de valor e cronoanálise; balanceamento do fluxo de produção; gestão financeira; gestão da inovação; gestão empresarial; e saúde e segurança no trabalho.

Em termos de produtividade, o conjunto de empresas atendidas pelo projeto relatou um



crescimento de 41,67%. Ainda, 64,71% das pequenas indústrias que participaram do PROCOMPI afirmaram ter inovado e **aperfeiçoado processos**, passando a adotar práticas sustentáveis. Em termos de resultados qualitativos, percebeu-se a criação de uma cultura em torno da **segurança do trabalho**, o que promoveu benefícios dentro e fora das empresas.

Uma das empresas beneficiadas pelo projeto é a Coach Camisaria & Uniformes, de Maceió. Com 12 funcionários, ela entrou no PROCOMPI em 2018 e recebeu consultorias com o objetivo de padronizar seus processos e melhorar o seu fluxo de produção. As mudanças incluíram adequação no layout da produção, com um rearranjo físico do chão de fábrica. O processo produtivo foi redesenhado desde a etapa de recebimento de pedidos, passando pelo acabamento, até a entrega.

O sócio proprietário da Coach, Luiz Carlos Silva, disse que a **reorganização das máquinas** e das equipes buscou tornar mais rápida a saída das mercadorias da empresa. O local onde os profissionais fazem o acabamento das peças, por exemplo, que ficava posicionado no centro da empresa, foi transferido para a saída. O empresário também recebeu consultoria

sobre a escolha de fornecedores, mediante a oferta de preços, a chamada tomada de preços, e conseguiu renegociar o valor da matéria-prima utilizada em sua produção.

Como resultado, a Coach Camisaria aponta aumento de produtividade de 16%. Antes, se a empresa levava 9 horas para entregar um pedido de 500 peças, hoje esse tempo foi reduzido para 7,5 horas. Ainda, por meio da negociação com seus oito fornecedores, a empresa conseguiu reduzir em 5% o preço da matéria-prima, isto é, as malhas e os tecidos. Em meio ao cenário de crise econômica, Silva comemora também o fato de ter conseguido manter o faturamento e a clientela e acredita estar preparado para um **novo ciclo de crescimento**.

“Não há dúvidas de que o fator mais importante da nossa participação no PROCOMPI é o aprimoramento do que chamamos de chão de fábrica. Com as consultorias oferecidas pelo projeto, iniciamos o **programa 5S**, gerando mais organização e produtividade na nossa empresa. Entendemos o que estava dando certo e o que demandava mudanças. Os colaboradores também ganharam uma visão melhor sobre a organização da empresa”, afirmou Silva.



Apresentação de diagnóstico às empresas participantes do projeto.

Para o conjunto de confecções atendido pelo PROCOMPI em Alagoas, o uso de Equipamentos de Proteção Individual (EPIs) também era um desafio. O projeto buscou criar nessas empresas um senso de responsabilidade para a devida utilização desses equipamentos, o que teve impacto na qualidade de vida dos trabalhadores. Além de enfatizar a gestão dos negócios, o projeto buscou **aprimorar a qualidade no trabalho**, tornando a produção mais fluida, aperfeiçoada, com desenvolvimento de novos produtos e melhoria nos já existentes. Ao final, os resultados foram aumento na produtividade, ampliação da margem de lucro e redução no desperdício.

Segundo Francisco Acioli, presidente do Sindicato das Indústrias do Vestuário, da Confecção de Roupas Íntimas e da Fabricação de Bijuterias e de Joalheria do Estado de Alagoas (Sindinvest), o impacto é grande e atinge não apenas a capital, mas também o interior. De acordo com ele, as empresas que participaram do projeto aumentaram o seu faturamento entre 10% e 15% e ampliaram sua carteira de clientes.

“O associado mudou sua visão de negócios. Vemos isso em Maceió, em Palmeira dos Índios e em Murici. É uma transformação da mentali-

dade empresarial, com **valorização profissional** e **humanização das equipes**. Os negócios estão ganhando espaço fora de Alagoas também, já que hoje algumas dessas empresas fazem negócios com Pernambuco, por exemplo”, afirma Acioli.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Modernização e adequação de empresas com foco em melhoria de processos, gestão financeira e segurança do trabalho



Busca de soluções em tecnologia/inovação para aprimoramento de produtos e serviços



Curso de capacitação

OS RESULTADOS DO PROJETO

Aumento da produtividade:

41,67%

Adoção de Práticas Sustentáveis:

100%

Empresas com produtos, serviços e processos aperfeiçoados:

64,71%

Melhoria na utilização dos EPIs (qualidade de vida dentro e fora da empresa)

Criação de uma cultura de segurança do trabalho

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Consultoria Tecnológica - Adequação de Máquinas e Equipamentos
- + Consultoria de Resíduos
- + Consultoria de Modelagem
- + Consultoria de Mapa de Fluxo de Valor e Cronoanálise
- + Curso de Balanceamento do Fluxo de Produção
- + Curso de Gestão Financeira
- + Curso de Gestão da Inovação
- + Workshop em Gestão Empresarial
- + Participação na 15ª Feira Brasileira para a Indústria Têxtil (Febratex)
- + Consultoria de Saúde e Segurança no Trabalho

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: ENTENDER OS REAIS DESAFIOS DE UM SEGMENTO ESPECÍFICO

O setor têxtil é complexo, pulverizado, com um sindicato formado por empresas de moda, bijuterias e uniformes. Um PROCOMPI moda chegou a ser realizado, mas as empresas de uniformes acabaram ficando de fora. Por conta disso, foi feito um PROCOMPI exclusivo para essas micro e pequenas indústrias, com foco em modelagem, organização de chão de fábrica, precificação e competitividade, de maneira a equacionar bem as demandas do setor. O diferencial foi justamente um ambiente de personalização dos esforços de acordo com as demandas. Os projetos não chegam prontos e isso enriqueceu o trabalho com os empresários que foram, de fato, ouvidos. Isso valoriza a pequena indústria.

LIÇÕES APRENDIDAS: ENVOLVER JOVENS ESTUDANTES É UM BOM NEGÓCIO

O grande ganho é a organização do chão de fábrica. Não havia organização e consciência de custo de produção, de preço e de negócios. Houve uma mudança de cultura, tanto no fluxo de produção quanto nas práticas de segurança do trabalho. Com os ajustes no **layout da produção**, as empresas puderam avançar, ainda, no aprimoramento de suas **práticas de precificação** e hoje conseguem formatar seus preços de forma adequada. Elas são mais competitivas e conseguem, inclusive, participar de licitações no setor público, importante comprador de uniformes.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: O ENVOLVIMENTO DO PODER LOCAL

O associado tem uma nova visão do chão de fábrica. Há exemplos de sucesso em Maceió,

em Palmeira dos Índios e em Murici. Percebe-se uma transformação da mentalidade empresarial, com valorização profissional e humanização das equipes. Os ganhos são concretos também: estima-se um aumento de 10% a 15% no faturamento, além da ampliação da carteira

de clientes. Com mais qualidade, aumentou a demanda, inclusive de fora do estado, já que hoje algumas dessas empresas fazem negócios com o estado de Pernambuco, por exemplo.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Alagoas
www.fiea.org.br



Sebrae em Alagoas:
www.sebrae.com.br/uf/al

GLOSSÁRIO

A

Aprimorar qualidade – Melhorar a qualidade de processos, produtos e serviços pode ter a ver com aprimorar a capacidade da empresa de estar em conformidade com as exigências dos clientes, ou fazer melhor uso de máquinas e equipamentos, agregar mais valor ao produto, reduzir desperdícios, ser mais eficaz e eficiente. Há várias técnicas para aprimorar qualidade na indústria.

Aperfeiçoar processos – Processos que buscam aprimorar a manufatura, a engenharia, a gestão de negócios na indústria ou nos serviços. Busca-se a melhoria permanente em todas as funções da produção e envolve todos os funcionários, da presidência à linha de montagem.

C

Competitividade no mercado – É a capacidade de qualquer empresa em ter sucesso em sua missão, com mais êxito que suas concorrentes. Baseia-se na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e na realidade do mercado.

H

Humanização das equipes – A humanização é um conceito muito aplicado no setor de Saúde, mas tem sido usado em outras indústrias. Equipes humanizadas dialogam mais entre si, reconhecem as limitações do outro, respeitam posicionamentos e evitam situações constrangedoras. Estudos comprovam que tais equipes são mais produtivas, criativas e melhor avaliadas por seus clientes.

M

Melhorar a produção – Planejamento para aumentar a produtividade, capacitação dos funcionários, estabelecimento de metas, identificação do mercado, melhoria do layout da linha de produção. Todos esses – e outros – são elementos que possibilitam a melhoria da produção de uma indústria, como vemos em todos os casos aqui relatados.

N

Novo ciclo de crescimento – Um novo ciclo de uma indústria ou um setor pode estar relacionado a medidas internas – como melhoria de processos e fluxos ou o desenho de novos produtos ou investimentos – e a medidas externas, como a situação econômica da região onde atua, do país ou mesmo da economia global. Cada vez mais, empresas buscam ciclos de crescimento mais sustentáveis, financeira, social e ambientalmente.

P

Programa 5S – Com origem japonesa, o programa 5S busca aprimorar a qualidade no trabalho e aumentar a produtividade de uma empresa e se baseia em 5 sentidos (palavras que começam com S em japonês): seleção, organização, limpeza, conservação e autodisciplina. O objetivo final é aumentar a eficiência na produção.

R

Reorganização das máquinas – Ao se pensar no desenho de uma linha de produção eficiente é preciso que as pessoas, as ferramentas, os insumos e as máquinas estejam organizados de forma coerente com o fluxo da produção. Indústrias ganham em produtividade simplesmente organizando as ferramentas ou iluminando melhor os locais de trabalho ou redesenhando a disposição de máquinas. Vários dos casos aqui relatados trazem muitos exemplos de como essa reorganização aumenta a produtividade.

S

Segurança do trabalho – As políticas de saúde e segurança no trabalho, além de prevenir acidentes e doenças ocupacionais, estimula a produtividade, mantém o empregado motivado, reduz os custos trabalhistas e cria um círculo virtuoso nas empresas. Junto às indústrias, o SESI é a grande referência nacional na promoção da saúde e segurança do trabalho (SST).

V

Valorização profissional – É um aspecto muito apreciado pelos funcionários das empresas em seu trabalho e carreira. Demonstra o respeito, reconhecimento e cuidado da organização com seus profissionais e que ela deseja manter sua satisfação sempre em alta.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS E SEBRAE EM GOIÁS



NOME DO PROJETO

Aumento da competitividade e atendimento de requisitos sanitários legais para a indústria de alimentos da Região Metropolitana de Goiânia



OBJETIVO DO PROJETO

Contribuir para elevar a segurança e a qualidade dos produtos dos fabricantes de alimentos e/ou de alimentação animal



SETOR INDUSTRIAL

Alimentos e bebidas



INÍCIO DO PROJETO

Março de 2017



EM GOIÁS, INDÚSTRIAS DE ALIMENTOS AVANÇAM NA ADEQUAÇÃO DE NORMAS SANITÁRIAS E GANHAM SELO DE QUALIDADE

PROJETO CAPACITA FUNCIONÁRIOS PARA O CUMPRIMENTO DE PROCEDIMENTOS DE HIGIENE E QUALIDADE. EMPRESAS PARTICIPANTES AUMENTARAM A PRODUTIVIDADE EM 62%

Na região metropolitana de Goiânia vivem 2,5 milhões de pessoas, o que faz dela a 12ª maior do Brasil. Ali estão instaladas micro e pequenas indústrias que se dedicam à produção de alimentos, bebidas e rações para animais.

Entre elas, havia uma visão de que as normas de Vigilância Sanitária representavam uma barreira, uma dificuldade a mais para as pequenas manufaturas. A adequação a essas regras representava custos que não eram encarados como investimentos, mas como despesas. Para reverter essa lógica, por meio do PROCOMPI, a Federação das Indústrias de Goiás - FIEG e o SEBRAE em Goiás mobilizaram 18 empresas do

setor de alimentos e bebidas na região.

No início do projeto, 13 das 18 participantes atendiam a menos de 75% dos requisitos sanitários legais. Outras duas, embora alcançassem esse percentual de conformidade, não tinham, por exemplo, um manual de boas práticas de produção. Ao fim do projeto, as consultorias em segurança alimentar e em produtividade e segurança mobilizaram todas as indústrias. Importantes avanços foram conquistados: além do ganho de produtividade de 62%, quase 85% das empresas alcançaram um índice de conformidade maior que 75%.

Um dos desafios do projeto foi sensibilizar os empresários de que as regras sanitárias e os requisitos legais são, na verdade, ótimos guias para o aprimoramento do processo produtivo. Um exemplo disso são as Resoluções da Diretoria Colegiada - RDCs de números 275 e 216, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa. As normas estabelecem "procedimentos operacionais padronizados que contribuem

para a garantia das condições higiênico-sanitárias necessárias ao processamento e à industrialização de alimentos” e de “boas práticas de fabricação” de alimentos, respectivamente.

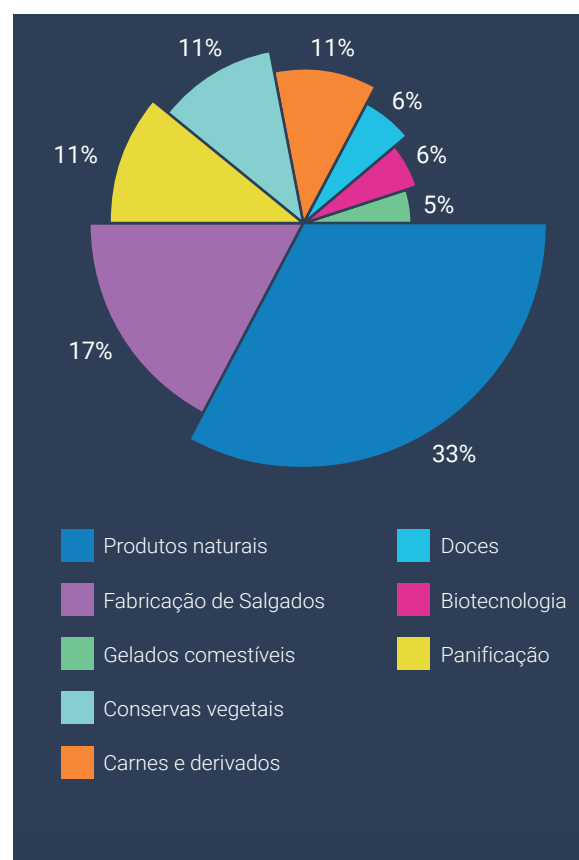
Como num passo a passo, essas resoluções tratam de temas como limpeza e desinfecção de alimentos, higienização e antissepsia para quem os manipula, controle de pragas na indústria, recolhimento e destinação de alimentos e descarte de resíduos. Também falam sobre boas práticas para a manutenção e a limpeza do estabelecimento, incluindo equipamentos e utensílios, e sobre o controle da água de abastecimento – procedimentos fundamentais para garantir a segurança de quem consome os produtos.

Por meio do PROCOMPI, todos os 150 funcionários das indústrias participantes do projeto

foram capacitados para os procedimentos estabelecidos pelas normas da ANVISA, além de regras estaduais e municipais. As lições incluíram desde ações como lavar e secar as mãos até acondicionar o lixo. Os empresários aprenderam a importância de controlar mais e melhor as práticas de fabricação para ganhar em segurança e qualidade, aumentando, assim, a competitividade de seus negócios.

As empresas criaram ou aprimoraram novos produtos, serviços ou processos. Elas também ganharam mais organização e método na produção. “Ficamos muito mais metódicos nos procedimentos”, afirma Adalberto Barros, dono da Natuval, uma das indústrias do PROCOMPI Alimentos em Goiás.

CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS ADERIDAS




As empresas participantes do PROCOMPI, por ramo de atuação




Adalberto Barros, Dono da Natuval.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Capacitação dos funcionários



Foco em sustentabilidade ambiental

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Consultoria em segurança de alimentos na prática
- + Consultoria em segurança e produtividade

LIÇÕES APRENDIDAS: DE UM LIMÃO, UMA LIMONADA

As normas sanitárias podem não ser simples. Elas demandam atenção e qualificação permanentes. Pedem capacidade de inovação. Para algumas micro e pequenas indústrias, atender a essas regras pode parecer um fardo, mas as chamadas Boas Práticas de Fabricação de alimentos - BPF são fundamentais para a segurança e a qualidade dos produtos, tanto para humanos quanto para animais. Logo, são essenciais para o setor de alimentos.

Elas organizam um conjunto de princípios e regras para o correto manuseio de alimentos, desde as matérias-primas até o produto final. Portanto, vistas de forma integrada são fonte de ideias para organizar os processos produtivos nas indústrias, da limpeza dos produtos até as instalações das fábricas.

Esse foi o entendimento abraçado pelas participantes do PROCOMPI, o velho e bom princípio de fazer do limão uma limonada.

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Ganho de produtividade: **62%**

Indústrias com mais de 75% de conformidade dos requisitos legais: **85%**

Melhoria de produtos e processos: **100%**

Índice de funcionários treinados: **100%**

Indústrias com Boas Práticas de Fabricação implementadas: **100%**

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: UM SELO DE QUALIDADE

O Sindicato das Indústrias da Alimentação no Estado de Goiás - SIAEG criou o selo Alimento Confiável. Um dos princípios norteadores do PROCOMPI foi justamente orientar as indústrias participantes nos processos para a obtenção desse reconhecimento de qualidade.

O selo é parte do Programa Alimento Confiável, promovido pelo sindicato. Ele reconhece as indústrias por sua adequação às boas práticas

de fabricação e outros requisitos de segurança alimentar. O objetivo do selo é estimular a qualidade das indústrias da alimentação, sempre de maneira evolutiva, ou seja, elas adquirem, ao longo do tempo, capacidade e conhecimento sobre as boas práticas. O selo atesta, então, o cumprimento das regras de boas práticas de fabricação instituídas pela legislação sanitária para o setor.

Um site desenvolvido e mantido pelo sindicato informa sobre o programa e o selo – <http://alimentoconfiavel.com.br>. Essa página eletrônica também orienta as indústrias no passo a passo para a adesão a esse processo em busca de qualidade e segurança. Há vídeos informativos tanto para as empresas quanto para os consumidores, estimulando que se dê preferência a alimentos certificados.

DESTAQUE: MAIS ORGANIZAÇÃO, MENOS TEMPO PARA PRODUZIR

O empresário Adalberto Barros trabalha com pupunha há 21 anos, vendendo mudas e ajudando a implantar lavouras. Há 12 anos, decidiu criar a Natuvale, instalada em Aparecida de Goiânia. Ali são produzidos 1,6 mil quilos de

palmito de pupunha por semana, em três apresentações diferentes: conservas em vidro, em sacos e *in natura*.

A Natuvale inovou e desenvolveu um processo que permite aumentar a vida útil do produto em prateleira. Além desses formatos, há dois anos, a empresa desenvolveu o espaguete de pupunha e ampliou sua produção para mil bandejas por semana.

A linha de produção da indústria emprega 18 funcionários. Todo o suprimento de palmito vem de áreas de cultivo das regiões de Guararapes, em São Paulo, e de Querência, no Mato Grosso, onde as palmeiras de pupunha são exploradas por uma cooperativa de agricultores familiares.

Atualmente, os produtos da Natuvale alcançam os mercados de Goiânia e de Brasília, principalmente, mas também de Campo Grande - MS, Cuiabá - MT e Belo Horizonte - MG. São vendidos em empórios, supermercados e restaurantes, entre eles os famosos Madero e Pobre Juan.

Com a consultoria e contribuição da equipe do PROCOMPI, a empresa conseguiu organizar sua documentação, melhorou processos e aprimorou especialmente a parte técnica, com maiores controles e rigor em relação à qualidade final do produto.



O selo Alimento Confiável, do sindicato, é um norte e um diferencial para as indústrias em Goiás

Depois do projeto, a taxa de conformidade com a RDC 275, da ANVISA, elevou-se de 63% para no mínimo 75% em 85% das empresas participantes.

A empresa também contou com aplicação da ferramenta Qualidade na fonte, aplicada na rotulagem dos produtos a fim de diminuir o estoque intermediário de produtos sem rótulos na expedição. O uso do **Diagrama de Ishikawa** foi realizado para organizar o raciocínio de discussões

do problema prioritário e resultou num plano de ação para solucionar o problema na área de rotulagem. Os resultados da implantação do plano de ação permitiram um alto ganho de produtividade, de 62%. A empresa, que gastava 12 minutos para produzir cada saco de 20 unidades, passou a fazer a mesma quantidade em 4 minutos e 45 segundos.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Goiás:
www.sistemafieg.org.br/home



Sebrae em Goiás:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/go



Sindicato das Indústrias da Alimentação no Estado de Goiás - SIAEG:
www.sindicatodaindustria.com.br/siaeggo

GLOSSÁRIO

D

Diagrama de Ishikawa – Também conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama Espinha de peixe, é um gráfico cuja finalidade é organizar o raciocínio em discussões de um problema prioritário. É muito usado na busca de soluções na produção industrial.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS NO ESTADO DE MATO GROSSO - FIEMT E SEBRAE MATO GROSSO



NOME DO PROJETO

Fortalecimento do setor de
reparação automotiva
de Mato Grosso



OBJETIVO DO PROJETO

Aumentar o faturamento das
empresas, com aumento do
número de veículos atendidos,
oferta de serviços diferenciados
e aumento da satisfação dos
colaboradores e clientes



SETOR INDUSTRIAL

Reparação automotiva



INÍCIO DO PROJETO

Novembro de 2017



NO MATO GROSSO, CURSOS PRÁTICOS, CONSULTORIAS EM GESTÃO E VISITAS A FEIRAS E FÁBRICAS APRIMORAM A COMPETITIVIDADE

DA INJEÇÃO ELETRÔNICA À GESTÃO FINANCEIRA, EMPRESAS SE FORTALECEM PARA ATENDER MAIS E MELHOR. PRODUTIVIDADE CRESCE EM MÉDIA, 33% ENTRE PARTICIPANTES

O Salão Internacional do Automóvel é a Meca de quem gosta de carros e motores. Ali foram parar 20 empresários do setor de reparação automotiva do Mato Grosso, em busca de conhecimento sobre um mercado que está em constante mudança e precisa responder com precisão e tecnologia a clientes cada vez mais informados e apressados. Todos desejam aumentar sua **capacidade de atendimento**, em volume e qualidade, e querem oferecer novos e diferentes serviços, manter seus bons funcionários e deixar contentes seus clientes.

Foi aí que surgiu o PROCOMPI do setor de reparação de automóveis, uma iniciativa da

Federação das Indústrias no Estado de Mato Grosso - FIEMT e do Sebrae Mato Grosso, em parceria com o Sindicato Intermunicipal da Indústria de Reparação de Veículos e Acessórios do Estado de Mato Grosso - SINDIREPA-MT.

O projeto reuniu 20 empresas de diferentes regiões do Mato Grosso em cursos práticos e específicos de reparação. As capacitações envolveram, por exemplo, uma oficina sobre melhoria de processos no setor automotivo, consultorias *in loco* para cada uma das empresas e uma viagem a São Paulo. Os empresários visitaram não apenas o Salão do Automóvel, mas também uma fábrica da General Motors do Brasil - GM, uma das maiores montadoras do mundo.

Os resultados já começaram a aparecer: aumento de 25% no faturamento das participantes, em média, e também de 33% na produtividade das empresas.

O impacto é fruto do aprimoramento dos processos nas empresas e do uso de **programas e ferramentas de gestão**. Os empresários também aprenderam técnicas de reparação





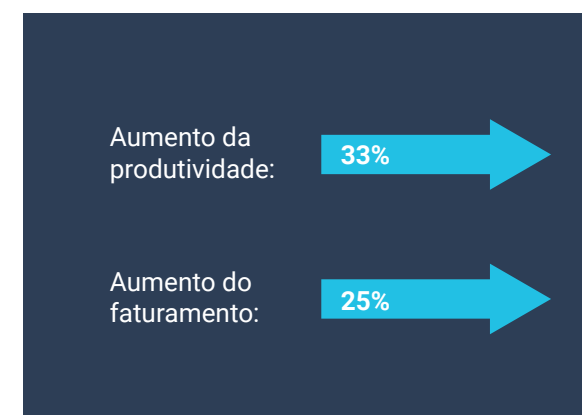
para injeção eletrônica e diagnóstico em eletro-eletrônica veicular. O que há 30 anos era feito no ouvido, por mecânicos experientes, hoje é feito com o uso de tecnologias digitais, fios e telas.

Ao todo, o PROCOMPI ofereceu 139 horas em cursos. Um deles foi sobre a tomada de decisão na gestão financeira na indústria automotiva. Em consultorias, foram outras 240 horas no total, sobre temas como **gestão financeira** e **processos produtivos**. Elas permitiram que as empresas se tornassem ainda mais preparadas, profissionalizadas e dinâmicas –

prontas, enfim, para se adaptar às demandas de um consumidor que quer, principalmente, ter seus problemas resolvidos, com rapidez, de forma perene e com profissionais confiáveis.

“Foi muito bacana. Melhoramos muito nossos processos, tanto em relação às atividades dentro do projeto como à integração com as outras empresas. E essas melhorias não param; elas são contínuas”, comemora Luciano Zanata, proprietário da Zanata Auto Center, um dos participantes do projeto.

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



Mas a distância não foi um impeditivo para o projeto e sua metodologia territorial. O trabalho foi adaptado para ser realizado de forma descontinuada, mas permanente. Isso demandou mais tempo para a implementação do PROCOMPI, mas permitiu a participação de um número maior de empresas e uma cobertura estadual muito mais ampla.

LIÇÕES APRENDIDAS: TRABALHAR E APRENDER COM DIFERENTES REALIDADES

O setor de reparação automotiva em Mato Grosso abriga uma **grande diversidade** entre as empresas. Algumas delas têm modelos de gestão mais contemporâneos, contam com gerentes especializados e participam de outros projetos de capacitação, além do PROCOMPI. Outras têm uma gestão com pouco conhecimento e controle de processos, sem uso de ferramentas financeiras e para acompanhamento do fluxo de produção. Poucas conhecem seus mercados e muitas têm uma atuação ainda muito tradicional com clientes e fornecedores.

Uma das lições do PROCOMPI é saber lidar com essas diferenças. No projeto, a viagem a São Paulo foi uma importante oportunidade de trocar experiências. Além disso, as consultorias também ajudaram muito porque se adaptaram à realidade de cada empresa.

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Gestão financeira na indústria automotiva
- + Capacitação em Injeção eletrônica
- + Capacitação em Eletroeletrônica veicular
- + Workshops em melhoria contínua dos processos produtivos
- + Missão empresarial em São Paulo: Salão Internacional do Automóvel e visitas técnicas ao complexo fabril da General Motors do Brasil (GM) e à Perfect Sistemas de Amortecedores.

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: AJUSTES LOGÍSTICOS

Mato Grosso é um estado de proporções amazônicas, costumam brincar seus habitantes. Ali, cidades-polo como Cuiabá e Sinop podem distar até 500 quilômetros uma da outra. Quando o PROCOMPI optou por ampliar sua base de atuação para além da capital e sua região metropolitana, teve que lidar com desafios logísticos, como o deslocamento dos consultores para visitas às indústrias. O que, antes podia ser feito em um ou dois dias de trabalho, passou a tomar mais tempo.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: REGIONALIZAÇÃO

Este foi o segundo PROCOMPI que a Fiemt e Sebrae, apoiaram no setor de reparação automotiva. Desta vez, o projeto encontrou um cenário mais maduro no sindicato das empresas, ganhando força no primeiro PROCOMPI, que tinha como objetivo reforçar o associativismo do segmento. O sindicato se fortaleceu. Tinha,



O grupo do PROCOMPI: visitas a grandes fábricas ajudam a buscar soluções para as empresas

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Aprimoramento do processo produtivo



Parceria com grandes indústrias



Otimização da gestão financeira para a tomada de decisão

então, 89 associados e hoje conta com mais de 174 empresas ativas cadastradas.

A força do sindicato e o aumento de associadas trouxeram uma nova demanda: que os projetos de apoio e capacitação para o setor não se restringissem à região da capital Cuiabá e Várzea Grande, mas que avançassem para outras regiões do estado, como Sorriso, Sinop e Rondonópolis.

DESTAQUE

A empresa Zanata Auto Center está no mercado há 29 anos e enfrentou muitos desafios durante sua trajetória. Um dos principais gargalos foi ter desenvolvido suas atividades durante pelo menos 18 anos sem o uso de ferramentas de gestão e de controle de resultados e com conhecimento escasso sobre controle financeiro.

A maior proximidade com o sindicato e o envolvimento com o PROCOMPI mudaram os rumos do negócio para sempre. O investimento no aprimoramento de seus **processos de gestão financeira** gerou crescimento nos resultados. Softwares e planilhas auxiliam, diariamente, o processo de tomada de decisão.

Com a nova **dinâmica de gestão**, surgiram **novas parcerias** com empresas como a BOSCH e a LIFAM, o que maximizou a ofertas de produtos e serviços, resultando não apenas em aumento do faturamento, mas também em geração de empregos. O efeito foi multiplicador, com a abertura de uma unidade em Várzea Grande.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Mato Grosso:
www.fiemt.ind.br



Sebrae Mato Grosso:
www.sebrae.com.br/uf/mt



Sindirepa-MT:
www.sindirepamt.com.br

GLOSSÁRIO

C

Capacidade de atendimento – É a quantidade máxima de produtos ou serviços que podem ser produzidos pela organização. Se uma empresa possui em sua linha de montagem 10 funcionários que trabalham 8 horas por dia e realizam 10 montagens por hora, sua capacidade é de 800 montagens/dia. Influenciam a capacidade o layout da fábrica, os recursos humanos, fatores ambientais, composição dos produtos, processos, etc.

D

Dinâmica de gestão – As dinâmicas de gestão podem ser aplicadas, por exemplo, na identificação de competências necessárias em recursos humanos (que perfil de profissional a empresa mais precisa?), na gestão do tempo, no aprimoramento da gestão financeira (ver verbete).

G

Gestão financeira e processos de gestão financeira – É a disciplina da administração que trata dos assuntos relacionados às finanças – o dinheiro e outros ativos - de uma empresa. Lida com o gerenciamento e controle desses ativos ou recursos e da análise e gerenciamento de riscos de projetos.

Grande diversidade – Significa grande variedade, pluralidade, diferença. Caracteriza tudo que é diverso, que tem multiplicidade, que apresenta múltiplos aspectos e que se diferenciam entre si. É uma característica cada vez mais apreciada no mercado.


N

Novas parcerias – Boas parcerias são poderosas para expandir o alcance de uma empresa, serviço ou produto. Uma simples parceria pode ampliar seu número de clientes ou dar mais agilidade na compra de insumos. Algumas parcerias são formais, como a cadeia de fornecimento de terceiros, enquanto outras são menos formais, como quando donos de empresas diferentes fazem uma parceria para fecharem juntos um serviço.

P

Processos produtivos – É a combinação de fatores de produção que proporciona a obtenção de um produto final. Num processo produtivo são incorporados fatores que, após a sua transformação, levam a um produto ou serviço acabado.

Programas e ferramentas de gestão – Processos e ferramentas de gestão de qualidade são técnicas utilizadas por empresas para aprimorar os seus produtos, processos, sistemas e projetos, para melhorar a qualidade e prevenir eventuais problemas futuros. Apesar de tradicionais, podem representar uma grande inovação na forma de atuação de uma empresa.



FEDERAÇÃO DAS
INDÚSTRIAS DO
ESTADO DO PARANÁ
- FIEP E SEBRAE
NO PARANÁ



NOME DO PROJETO

Desenvolvimento de competências empresariais na reparação de veículos



OBJETIVO DO PROJETO

Reduzir as perdas e os desperdícios nas empresas



SETOR INDUSTRIAL

Reparação de veículos



INÍCIO DO PROJETO

Março de 2018



NO PARANÁ, EMPRESAS DE REPARAÇÃO DE VEÍCULOS APRENDEM O MELHOR DA GESTÃO PARA REDUZIR PERDAS E GANHAR PRODUTIVIDADE

EMPRESAS SUPERAM DESCONFIANÇA EM TORNO DA INOVAÇÃO E APOSTAM EM PRÁTICAS QUE GARANTEM RETORNO FINANCEIRO E MELHORIA NA RELAÇÃO COM O CLIENTE. PRODUTIVIDADE AUMENTA, EM MÉDIA, 25% EM GUARAPUAVA E 35% EM PONTA GROSSA NO PARANÁ.

Há mais de 100 anos, a indústria automobilística está sempre à frente de modelos de gestão. Foi assim com o modelo de produção que hoje chamamos “fordista”, desenvolvido nos Estados Unidos, ou com a metodologia LEAN, criada pela Toyota entre os anos 1950 e 1970, que depois ganhou o mundo e muitos outros setores industriais. A mesma evolução das linhas de produção tomou também as oficinas. Aqueles lugares bagunçados, sujos de graxa e com pôsteres nas paredes se transformaram nas últimas décadas. Mais do que mudanças estéticas, as modificações são na forma de se organizar, fazer e atender.

Essas foram as mudanças buscadas por 13 empresas do interior paranaense, seis na região de Guarapuava e outras sete em Ponta Grossa, do setor de reparação de veículos. Foi aí que entrou o PROCOMPI, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Paraná -FIEP e do Sebrae no Paraná.

O objetivo das empresas era começar a construir uma nova cultura, voltada à **redução de perdas e desperdícios**, ao **desenvolvimento de boas práticas** com maior retorno financeiro, à difusão do conhecimento sobre ferramentas para a melhoria contínua de gestão, à otimização de layout e estoque e ao estabelecimento de políticas de descarte correto de resíduos.

Outro aspecto importante trabalhado no projeto foi **melhorar a qualidade do atendimento** e, assim, aumentar a satisfação de seus clientes. Depois de um ano e meio de PROCOMPI, a produtividade das empresas participantes aumentou, em média, 25% em Guarapuava, 35% em Ponta Grossa, e a redução das chamadas atividades que não agregam valor (NVAA), como deslocamento e troca de ferramentas, em 40%. Todas as empresas reportaram impactos importantes



na **melhoria da gestão**, na definição de fluxos mais organizados, precisos e sistematizados e no surgimento de uma cultura de inovação. Assim, algumas das participantes contrataram novos funcionários para **resolver gargalos** como o acúmulo de funções nas oficinas. Os ganhos se refletiram na qualidade de vida dos empresários e de seus funcionários.

Jader Diniz, proprietário da SCANPONTA, é testemunha desses avanços. “Foi um privilégio participar do projeto. Após as consultorias presenciais, foi identificado que tínhamos vários problemas referentes à área administrativa e, com a ajuda do consultor, conseguimos minimizar vários deles”, disse Diniz, para quem o maior ganho com o projeto foi a **redução do desperdício, de tempo**, inclusive. Para se ter ideia, um trabalho de descondicionamento de motor, que era feito em 56 horas de trabalho, passou a ser realizado em 32 horas.

Segundo Diniz, com o crescimento de 40% na eficácia do serviço, foi possível aumentar **o faturamento** em mais de 12%. “Fazemos as mesmas coisas durante um longo tempo acreditando ser o certo e, com a consultoria, conseguimos enxergar melhorias simples que nos trazem retorno significativo”, avalia.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Redução de desperdícios e uso racional dos recursos



Melhoria na precificação de produtos



Transformação e melhorias no processo produtivo

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

NO GRUPO DE EMPRESAS EM GUARAPUAVA

Aumento da produtividade:

25%

NO GRUPO DAS EMPRESAS DE PONTA GROSSA

Aumento da produtividade:

35%

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Gestão administrativa, financeira e de pessoas
- + Gestão da produção
- + Gestão da qualidade
- + Liderança LEAN (melhoria contínua produtividade) e comunicação
- + Consultorias individualizadas

BARREIRAS E MEDIDAS AJUSTE: FALTA DE TEMPO E CONVENCIMENTO

A adesão do grupo foi o grande desafio do PROCOMPI do setor de reparação de veículos no Paraná. Criar uma cultura em torno da importância da **inovação** não é tarefa simples. Muitas vezes, os empresários acreditam não terem tempo nem recursos para investir em iniciativas dessa natureza. Aham que esses projetos

são caros, que podem ser uma perda de tempo – recurso escasso para eles – e veem com desconfiança a interação com consultores e a participação em oficinas.

Mas os gestores do PROCOMPI venceram pela insistência: explicando a importância das consultorias, sensibilizando os empresários, fazendo contatos frequentes e enviando avisos e lembretes. Assim os empresários entenderam que as horas dedicadas ao projeto são investimento e que têm impacto real nos negócios.

LIÇÕES APRENDIDAS: AGILIDADE NO ATENDIMENTO

Os veículos não são mais os mesmos; as oficinas não são mais as mesmas; o mecânico mudou, e o cliente, também. Depois de implementadas todas as ações previstas no PROCOMPI, os empresários demandaram uma atividade extra: um workshop de comunicação e relacionamento

com o cliente. Eles também fizeram um pedido especial: que a orientação englobasse técnicas de atendimento via WhatsApp.

Depois do PROCOMPI, os empresários entenderam que as mecânicas precisam estar preparadas para o atendimento rápido. Os clientes usam o WhatsApp para tirar dúvidas, pedir orçamento e consultar prazos; mandam fotos, áudios e textos.

Mesmo depois do projeto, serão oferecidas duas turmas (uma em Ponta Grossa e outra em Guarapuava). Primeiro a orientação foi por videoconferência, mas agora consultores vão até as duas cidades com este foco: ajudar no aprimoramento da comunicação.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: COMPETIÇÃO E SINERGIA

Os participantes do PROCOMPI contam que, antes do projeto, tinham apenas uma ideia de **competitividade**: aquela tradicional entre as



Capacitação Coletiva para Melhoria do Processo Produtivo

mecânicas, de que são todos concorrentes entre si. Depois do projeto, viram que esse não é o foco. O fato **de estarem organizados**, trocando experiências sobre o que funciona e o que não funciona, é o melhor caminho.

Os dois grupos desenvolveram, assim, uma sinergia. Sabem que serviços fazem, que serviços não fazem e como podem recomendar outra mecânica ou trabalhar de forma complementar. Geraram competitividade dentro de uma rede de sinergia.

DESTAQUE: UM PARCEIRO LOCAL

Federação e Sebrae estaduais têm sede em Curitiba e o PROCOMPI foi desenvolvido em Guarapuava e Ponta Grossa, a 256 e 116 quilômetros da capital, respectivamente. Por isso, foi fundamental contar com o apoio das Casas da Indústria em ambas as cidades. Dali, foi possível dar um atendimento mais próximo e personalizado aos empresários envolvidos no projeto.

A Casa da Indústria é um espaço compartilhado que estimula a representatividade dos sindicatos, o fortalecimento e o desenvolvimento das indústrias do Paraná. Em conjunto com a FIEP, os sindicatos sediados na Casa da Indústria trabalham para a maior visibilidade de suas categorias, o estímulo ao associativismo e o crescimento da indústria local.

Além de Guarapuava e Ponta Grossa, há Casas da Indústria em outros 10 municípios paranaenses.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Paraná:
www.fiepr.org.br



Sebrae no Paraná:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr

GLOSSÁRIO

C

Casa da Indústria – A Federação das Indústrias do Paraná (Fiep) mantém Casas da Indústria por todo o estado. São casas compartilhadas para o uso dos sindicatos empresariais, com o objetivo de fortalecer o associativismo e a representatividade da indústria em várias regiões paranaense.

Competitividade – É a capacidade de qualquer empresa em ter sucesso em sua missão, com mais êxito que suas concorrentes. Se baseia na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e na realidade do mercado.

D

Desenvolvimento de boas práticas – As boas práticas de fabricação são medidas obrigatórias amplamente reconhecidas nos meios de produção mundiais para qualquer processo de produção – seja de alimentação, medicamentos, higiene, etc. –, que deve estar em conformidade com os padrões mínimos de qualidade para que os produtos sejam seguros, efetivos e que tenham a maior qualidade possível.

E

Estar organizado – A organização do trabalho em fábricas passou por vários estágios desde a Revolução Industrial. Sempre em busca de reduzir custos e ganhar novos mercados, a indústria tem buscado organizar o trabalho das pessoas de forma a conseguir a mais alta produtividade possível.

F

Faturamento – O faturamento é a soma de todas as vendas, seja de produtos ou de serviços, que uma empresa realiza em um determinado período. O faturamento líquido, que é o valor do que foi recebido pelas vendas, já com os devidos descontos dos impostos que incidem na venda.

I

Inovação – Inovação é ser capaz de modificar antigos costumes, manias, legislações, processos. O conceito de inovação tem sido cada vez mais utilizado no contexto empresarial, uma vez que os hábitos dos consumidores, suas demandas, a escassez de recursos naturais tem mudado rapidamente e demanda respostas das indústrias.

M

Melhoria da gestão – Com o mundo em constante transformação, as empresas precisam se aprimorar o tempo todo. Isso inclui a revisão de processos, ajustes na forma de produzir. É preciso também conhecer o mercado onde a empresa está inserida. Assim, é possível ganhar mais eficiência, se preparar para mudanças e novas demandas e atingir seus objetivos.


Melhorar qualidade do atendimento – É um desafio permanente. A qualidade é uma forma de mensurar o quão positiva é a experiência do cliente enquanto está recebendo ajuda ou interagindo com a empresa, por quaisquer canais. E nessas interações, não está incluso apenas o momento da compra: todo relacionamento com o cliente é considerado atendimento, da consulta de preços ao pós-venda.

R

Redução do desperdício de tempo – O desperdício referente ao tempo de espera ocorre quando os recursos (pessoas ou equipamentos) são obrigados a esperar desnecessariamente em virtude de atrasos na chegada de materiais ou disponibilidade de outros recursos, incluindo informações. Melhores fluxos e layouts de produção, por exemplo, reduzem esse desperdício.

Resolver gargalos – Gargalos de produção são todos os pontos dentro de um sistema industrial que limitam a capacidade final de produção, ou seja, que limitam a quantidade de produtos em um determinado intervalo de tempo. Essa quantidade poderia ser maior se fossem plenamente utilizados os recursos e a estrutura disponíveis. Como gargalos são, portanto, redutores da produtividade, resolvê-los é ganhar produtividade.

Redução de perdas e desperdício – O desperdício pode acontecer devido ao uso excessivo da matéria-prima, à movimentação inadequada de produto e de pessoas. Com frequência o desperdício só é percebido quando se observa as perdas. Programas de qualidade e gestão industrial focados ajudam a tornar o fluxo operacional mais enxuto e eficiente.

A detailed background image showing various sewing tools on a rustic wooden table. In the foreground, there are several buttons of different colors (black, yellow, white) and sizes. A blue-handled needle is prominently placed across the middle. To the right, there are spools of brown and blue thread. In the bottom left corner, a portion of a red measuring tape is visible, showing numbers like 19 and 09. The overall scene is well-lit, highlighting the textures of the wood and fabric.

**FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DO AMAZONAS**
- FIEAM E SEBRAE NO
AMAZONAS



NOME DO PROJETO

Capacitação técnica para a indústria do vestuário e acessórios em Manaus



OBJETIVO DO PROJETO

Melhorar a competitividade das micro e pequenas indústrias do setor, colaborando com a consolidação de seus negócios e com a identificação de novas oportunidades no mercado



SETOR INDUSTRIAL

Têxtil e confecções



INÍCIO DO PROJETO

Março de 2018



NO AMAZONAS, OS MATERIAIS E O DESIGN LOCAL GANHAM A MODA BRASILEIRA EM FORMA DE BOLSAS, ROUPAS E JOIAS

MICROEMPRESÁRIAS APRENDEM A DESENHAR COLEÇÕES E PROJETAR SUAS MARCAS NO MERCADO NACIONAL

Bolsas e joias produzidas por três microempresárias do setor de confecções e moda de Manaus estavam entre as coleções apresentadas em outubro de 2018 no São Paulo Fashion Week - SPFW, maior evento de moda do Brasil. Junto com outras 12 empreendedoras, elas integraram o PROCOMPI, para capacitação técnica da indústria de vestuário e acessórios, realizado pela Federação das Indústrias do Estado do Amazonas - FIEAM e o Sebrae no Amazonas. Talentosas na arte de criar, essas mulheres precisavam de orientação especializada para

transformar suas habilidades em negócios, com propósito e identidade.

O projeto foi dividido em três etapas e contou com a participação de consultores especializados no setor da moda, cada vez mais competitivo, ágil e globalizado.

A primeira etapa foi uma oficina de modelagem e desenvolvimento de coleções, o conjunto de produtos de uma oficina de criação que acompanha tendências sazonais. Nessa leva inicial, as empresárias conheceram processos de pesquisa, planejamento, criação e produção de peças de forma harmônica. Elas também aprenderam a realizar um autodiagnóstico de suas empresas: origem, potencial de mercado e diferenciais. Aprenderam que é sempre importante cuidar da qualidade tanto dos

produtos quanto dos processos. A partir daí, foi a vez de definir estratégias de posicionamento de mercado, otimização do trabalho da equipe de criação, técnicas de comunicação e venda. Como expor em eventos e feiras e acessar novos mercados também foram temas de aprendizado.

Na segunda etapa, as microempresárias participaram de oficinas técnicas para desenvolvimento de produtos e conheceram estratégias para construir suas marcas: que identidade têm os produtos, o que é moda autoral – uma tendência cada vez mais importante no setor – e o espaço da moda artesanal e da sustentabilidade – um traço importante para o que vem da região amazônica.

Na terceira etapa, as empresárias participaram de um workshop de moda. Selecionaram marcas que se destacaram nas outras duas etapas e receberam orientação para a tão sonhada participação na semana de moda de São Paulo. Consultores especializados orientaram, então, as três empresárias selecionadas, remota e presencialmente. Aí o diferencial eram justamente as técnicas artesanais das três empresas manauaras – Ana Fibras, Badulaques e Flor Silva – e sua estética amazônica, com grande influência indígena e africana.

“Temos muita carência de referências de moda aqui no estado. Capacitações como essas proporcionadas pelo PROCOMPI nos mostraram as tendências do mercado e auxiliaram na construção da marca de referência amazônica, portanto, sem perder o regional, que é o nosso diferencial nos produtos”, disse a designer e artesã Andréa Valentin, da marca Badulaques, uma das participantes do projeto. Andréa cria joias a partir do uso de materiais locais, como sementes de jarina, açai e fibras.

Durante todo o PROCOMPI, estilistas e artesãos trabalharam de forma colaborativa, o que pode não ser uma tarefa simples quando se trata de pessoas criativas e que, por vezes, disputam o mercado. Os resultados foram mais visibilidade, novos mercados se abrindo e a valorização dessas empresárias-artesãs, que passaram a incorporar tecnologias e técnicas de gestão de marca na delicadeza e na beleza de seus produtos.



Artesã tece bolsa em macramê (forma de tecelagem manual)

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Valorização do design local, amazônico



Busca de novos mercados

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Três empresas participaram na *São Paulo Fashion Week*



Aumento de 17% na produtividade das empresas



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Oficinas para modelagem e desenvolvimento de coleção
- + Oficinas técnicas para desenvolvimento de produtos e de estratégias para construção de marca de moda
- + Workshop de moda

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: ORIENTAÇÃO A DISTÂNCIA

No Amazonas, ainda há poucas referências no setor de moda. Há muitos artesãos, muito talento, mas uma visão ainda pouco empresarial da produção de vestuário e acessórios. Para driblar a carência, o PROCOMPI ofereceu algumas capacitações a distância, com consultores do Rio de Janeiro e de São Paulo, por exemplo.

LIÇÕES APRENDIDAS: QUEM PRODUZ MAIS, EMPREGA MAIS

O trabalho artesanal por vezes é solitário, o tempo passa devagar e o artesão é cuidadoso em todas as etapas da produção. Sem dúvida, isso pode ser um diferencial, mas o que o PROCOMPI mostrou às empresárias que dele participaram foi que a indústria da moda pode gerar trabalho e renda para uma cadeia de pessoas e fornecedores, a partir do aumento da produtividade. Motivadas e estimuladas, essas empreendedoras têm um importante papel socioeconômico a desempenhar na cidade onde vivem, em sua região.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: DO ARTESANATO À INDÚSTRIA DA MODA

Manaus é uma cidade criativa, tem uma importante vida cultural, sedia um dos mais belos teatros das Américas e reúne o cruzamento entre a identidade da Amazônia e da cultura afrobrasileira. Durante o PROCOMPI, a FIEAM, o Sebrae e as empresárias participantes perceberam que essa enorme riqueza pode ganhar e muito com uma cultura de startups de moda – uma vez que há formas diversas de se produzir confecções e acessórios – e de empreendedorismo.

Talento não falta, mas é preciso alinhar a produção às diretrizes do mercado de moda, que é volátil e se alimenta sempre do novo. Com o PROCOMPI, o setor aprendeu que é possível apresentar a produção local para o mundo, o que demanda apoio e incentivo, além de muita capacitação, atenção e gestão.

DESTAQUE: DO SERINGAL À SPFW

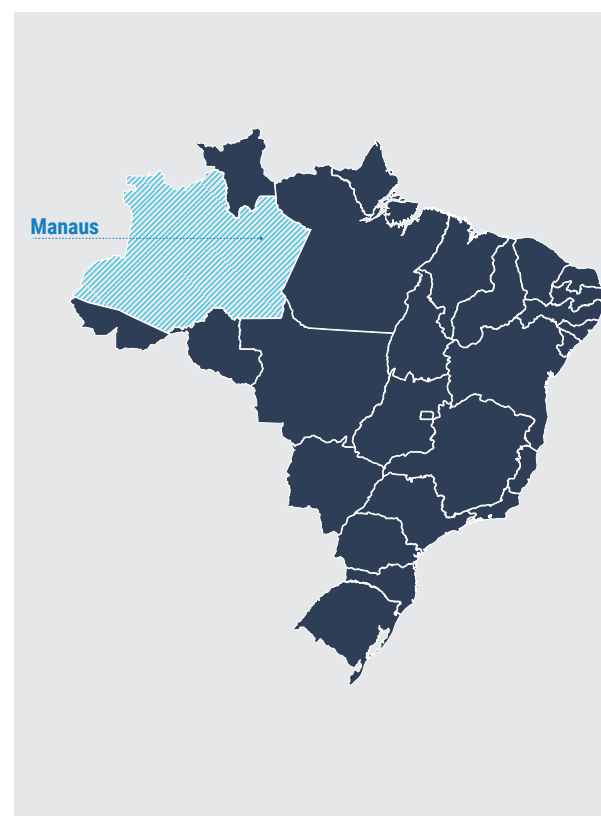
Ana Lúcia Lima nasceu há 50 anos no Seringal Rivaliza, próximo à cidade de Tarauacá, a 400 quilômetros de Rio Branco, capital do Acre. Hoje, em Manaus, dedica-se à produção de bolsas em

sua pequena empresa Ana Fibras. Ela foi uma das empresárias participantes do PROCOMPI no Amazonas selecionadas para participar da edição de 2018 da *São Paulo Fashion Week*. Suas bolsas e carteiras são feitas com uma técnica chamada macramê, uma forma de tecelagem manual, e com o uso de materiais regionais, como sementes de cabaça, linhas, fibras e crochê.

“O PROCOMPI foi a primeira oportunidade na qual minha marca foi vinculada a algo ligado à moda. É algo muito bom ter essa oportunidade de participar do *SPFW* e sair do meu universo local para estar lá. É um sonho e um reconhecimento como artesã”, contou Lima.

Na semana da moda de São Paulo, as peças da Ana chamaram a atenção da renomada designer francesa de moda Karine Fouvry, que hoje mora e trabalha no Rio de Janeiro e veste celebridades com seus famosos vestidos tipo quimonos e kaftãs.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Amazonas:

www.fieam.org.br



Sebrae no Amazonas:

www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/am

FEDERAÇÃO DAS
INDÚSTRIAS DO ESTADO
DO MARANHÃO E SEBRAE
NO MARANHÃO



NOME DO PROJETO

Gráficas da Grande São Luís



OBJETIVO DO PROJETO

Aumentar a produtividade e competitividade das indústrias gráficas por meio de ações de qualidade e inovação nos processos



SETOR INDUSTRIAL

Gráfico



INÍCIO DO PROJETO

Março de 2018



NO MARANHÃO, O SETOR GRÁFICO AMPLIA USO DA TECNOLOGIA PARA REDUZIR RESÍDUOS E PERDAS

INDÚSTRIAS GRÁFICAS NA GRANDE SÃO LUÍS APRENDEM A PRECIFICAR MELHOR SEUS PRODUTOS E SERVIÇOS

Às vezes, mesmo quando parece que conhecemos bem os processos de nosso trabalho, é preciso revisita-los para aprender com eles. Em São Luís, Maranhão, as gráficas tinham muita dificuldade em definir preços. Havia muita discrepância entre os valores cobrados e nenhuma padronização. Esse foi um dos desafios abraçados pelo PROCOMPI Gráficas de São Luís, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Maranhão - FIEMA e do Sebrae no Maranhão, com apoio do Sindicato das Indústrias Gráficas do estado.

No projeto, 20 empresas participantes aprenderam como calcular seus custos e preços. Uma

consultoria especializada mapeou os materiais, os recursos humanos e as máquinas empregadas. Todo o processo de produção foi revisto pelos consultores e empresários, que, assim, passaram a ter uma noção objetiva e precisa do que utilizam em cada tipo de produto e sobre como cobrar pelos serviços. O impacto foi rapidamente percebido nas empresas: houve aumento do volume de negócios. Além disso, as empresas passaram a usar soluções de informática adaptadas às práticas de precificação, estruturando e racionalizando todo o processo.

“Foi uma experiência muito boa. Algumas das 20 empresas participantes já tinham softwares de preços, mas não os utilizavam; outras ainda não os possuíam. Aprendemos a cuidar melhor disso. Quem cobrava abaixo do custo corrigiu essa prática. Quem estava com valores desalinhados com o mercado, também. Com preços

mais reais, melhoramos o cenário de competição, atendemos melhor aos nossos consumidores e aumentamos nosso lucro”, comemora o empresário Roberto Carlos Moreira, dono da Sete Cores Gráfica, uma das empresas participantes do projeto.

O PROCOMPI também apoiou as empresas orientando sobre a importância da pré-impressão no processo gráfico. Se bem planejada, reduz perdas e desperdícios e ainda diminui o volume de lixo gerado do material impresso. Ganham as empresas; ganha o meio ambiente.

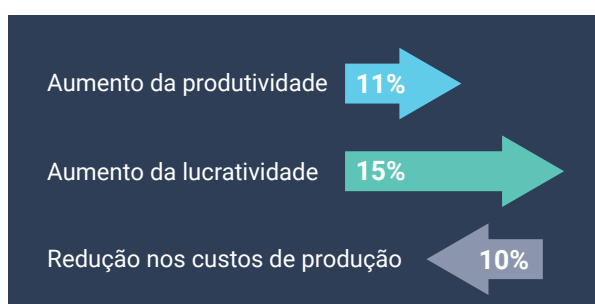
Durante o projeto, o grupo de empresários se organizou, sentiu-se mais fortalecido e, ao final, mais capaz de competir num mercado em plena transformação com a chegada das tecnologias digitais. “Bom mesmo seria se tivéssemos um PROCOMPI a cada ano”, diz Moreira.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Redução na geração de resíduos

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Curso de informatização gerencial voltada para precificação de serviços
- + Consultoria e Acompanhamento dos processos de produção

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: CULTURA DE GESTÃO PARA QUEM FAZ TUDO

Criar uma cultura de gestão entre os empresários foi um desafio. As empresas são muito pequenas e os empresários quase sempre se ocupam de muitos dos aspectos do negócio, com pouca formação ou tempo para o uso de ferramentas de gestão, gerenciamento de processos, desenho de custos e preços.

Com as consultorias individuais *in loco*, o PROCOMPI ajudou a reverter esse cenário e apoiou as empresas na profissionalização de suas operações.

LIÇÕES APRENDIDAS: SENSO DE SETOR

Além da melhoria no entendimento do negócio, a grande lição do PROCOMPI no setor gráfico do Maranhão foi a criação de uma sensação de pertencimento, que antes não existia.

Esses empresários viam-se apenas como concorrentes. Agora, entendem que podem se organizar, interagir e dividir serviços que não seriam capazes de entregar sozinhos, por exemplo.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS COMPETITIVIDADE

O principal impacto, sem dúvida, é o fortalecimento da competitividade das empresas, que hoje enfrentam a concorrência dos servi-

ços online que, mesmo com custos de frete, conseguem cobrir os preços cobrados pelas gráficas tradicionais.

Depois do PROCOMPI, com o entendimento adequado dos empresários sobre preços, custos e melhoria de processos, as empresas podem oferecer preços rentáveis, sem qualquer desvantagem em relação a quem oferece serviços online.

DESTAQUE: MAIS CUIDADOS NA PRÉ-IMPRESSÃO E MENOS LIXO

A pré-impressão é todo o processo envolvido antes da impressão de um produto gráfico. Hoje, quando uma gráfica recebe um arquivo digital, ela o adequa para a impressão. Se esse processo é bem feito, a impressão é mais precisa. Logo, há menos desperdício e menos papel jogado fora.

A gestão da pré-impressão foi um dos aspectos abordados no PROCOMPI para o setor gráfico. Em palestra para empresários, em outubro de 2018, a FIEMA recebeu o conselheiro da Associação Brasileira de Tecnologia Gráfica - ABTG, justamente para falar sobre os impactos dos erros de produção no custo da empresa e na formação de preços. As lições e técnicas aprendidas impactaram de forma importante a redução do resíduo do material impresso gerado pelas indústrias.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:




Federação das Indústrias do Estado do Maranhão:
www.fiema.org.br



Sebrae no Maranhão
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma



Sindicato das Indústrias Gráficas do Maranhão:
www.sindigraf.ind.br



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN E SEBRAE NO RIO DE JANEIRO



NOME DO PROJETO

Internacionalização da indústria audiovisual



OBJETIVO DO PROJETO

Apoiar a indústria no acesso ao mercado internacional



SETOR INDUSTRIAL

Audiovisual



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



NO RIO DE JANEIRO, PROCOMPI DESPERTA INTERESSE INTERNACIONAL PARA PRODUÇÃO AUDIOVISUAL BRASILEIRA

EMPRESA NACIONAL FECHA PARCERIA COM ESTÚDIO DA CALIFÓRNIA PARA ADAPTAÇÃO DE TEATRO INFANTIL PARA AS TELAS DE CINEMA

Pluft, o fantasma, de Maria Clara Machado, é um clássico do teatro infantil no Brasil. Escrita em 1955, a peça conta a história do rapto de uma menina pelo malvado pirata Perna-de-Pau. Levar essa encantadora obra do teatro para o cinema era um desejo antigo de profissionais da indústria do audiovisual no Rio de Janeiro. Eles sonhavam com uma produção que trouxesse para as telas a magia da amizade entre a garotinha Maribel e um fantasma que tem medo de gente.

Foi aí que surgiu o PROCOMPI Audiovisual, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro - FIRJAN e do Sebrae no Rio de Janeiro. O objetivo era reunir produtoras especializadas em efeitos especiais de

alta complexidade, cenografia e produção de imagens e ajudar a difundir as tecnologias audiovisuais de última geração a escolas do SENAI que trabalham com o setor audiovisual, com workshops sobre produção, roteiro e distribuição. O resultado do projeto: um filme infantil com padrão internacional no mercado que deve chegar às telas brasileiras e nos Estados Unidos da América - EUA, até o fim de 2021 e aumento do volume de negócios, equivalente a 67 projetos audiovisuais.

O PROCOMPI contemplou 20 empresas produtoras. Entre elas, cinco foram selecionadas para participar do **American Film Market**, onde apresentaram seus projetos e conheceram o **panorama do mercado de cinema norte-americano**. Uma das empresas firmou contrato de distribuição de sua produção, *Pluft, o fantasma*, no mercado internacional.

O **American Film Market** é um dos maiores eventos do cinema mundial, realizado todos os anos na Califórnia. Em 2018, mais de 7 mil



peçoas participam do evento para fazer contatos e vender, financiar e adquirir filmes, entre eles os representantes brasileiros. Depois do contato com nove empresas distribuidoras, a americana **California Pictures** fechou parceria com a produção do filme e vai trabalhar toda a carreira comercial internacional da adaptação da obra de Maria Clara Machado.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Contato com produtoras especializadas



Visita ao *American Film Market*, na Califórnia



Capacitação exclusiva com consultores da Producers Guild of America (PGA)

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Empresas com produtos, serviços e processos aperfeiçoados: 100%

Produção audiovisual de grande porte, de padrão internacional, para o público infantil

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Capacitação na área de direitos internacionais no audiovisual com foco no mercado norte-americano
- + Organização de banca de seleção de projetos: cinco projetos foram levados e apresentados numa feira internacional nos Estados Unidos
- + Workshop internacional de imersão em produção criativa e gestão, para líderes de produtoras do segmento de audiovisual, com foco em desenvolvimento, distribuição, produção, negociação, orçamento, gerenciamento de locações, planos de negócios e modelos de coprodução internacional
- + Participação no *American Film Market*
- + Criação e lançamento da publicação "Os Desafios do Audiovisual"

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: DESBRAVANDO OUTRO MERCADO

A indústria do audiovisual tem características muito diferentes dos outros setores. Nessa área, mais do que ter um bom produto, é preciso ter alguém especializado para vendê-lo (no cinema, a **estratégia de distribuição** é um dos aspectos a mais para o bom desempenho do filme no mercado). Por isso, são tão importantes os chamados *sales agents*.

Uma das dificuldades do projeto era justamente como localizar esse apoio, daqui do Brasil, e como apresentar o projeto do filme. A solução foi o PROCOMPI apoiar a ida dos produtores a um dos maiores festivais de compra e venda da indústria audiovisual no mundo. A equipe visitou nove empresas distribuidoras e agentes de vendas. Ao fim, fechou a parceria com a **California Pictures**. Assim, *Pluft, o fantasma* não terá que passar por todo o processo comercial no Brasil para depois chegar ao mercado inter-

nacional. Tão logo fique pronto, a produção já terá seu "**visto internacional**" no passaporte, ganhando mais visibilidade e competitividade.

LIÇÕES APRENDIDAS: ORGANIZAÇÃO FAZ DIFERENÇA

Para ficar pronto, um filme toma muito tempo, mas é possível ir avançando em outros aspectos de sua comercialização, enquanto a produção está em curso. Com o PROCOMPI, os participantes aprenderam que boa organização e preparação prévia, que use bem o tempo, objetivos bem definidos, estudo e muitos contatos com possíveis parceiros são essenciais para mapear com precisão as oportunidades e poder aproveitá-las.

O **American Film Market** foi uma ótima experiência nesse sentido. A preparação e a organização mostraram-se essenciais para que os participantes do projeto pudessem conhecer a fundo o funcionamento do mercado internacional e as diferentes maneiras de se conseguir inserção em um mercado tão amplo e competitivo.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS COMPETITIVIDADE

O Rio de Janeiro é "o" polo de produção audiovisual no Brasil. Ali são rodados 50% da produção televisiva do país e 75% da produção cinematográfica, segundo dados da agência de promoção de investimentos da cidade, a Rio Negócios.

Num período de 10 anos (entre 2005 e 2015), a cidade movimentou US\$ 620 milhões com filmes produzidos no Rio, 89% do total da receita da indústria de produção brasileira. Estima-se que entre 25 e 30 mil trabalham em atividades relacionadas ao setor no Rio.

Com o PROCOMPI, esse setor avança no know-how da produção integrada e na internacionalização desses produtos, não apenas

com qualidade, mas com uma perspectiva de **competitividade internacional**.

DESTAQUE: ECONOMIA CRIATIVA

O audiovisual é um campo da chamada economia criativa, uma área importante de atuação do Sebrae em todo o Brasil.

A economia criativa é o conjunto de negócios baseados no capital intelectual e cultural e na criatividade que gera valor econômico. Essa indústria estimula a geração de renda, cria empregos e produz receitas de exportação, enquanto promove a diversidade cultural e o desenvolvimento humano.

Essa área abrange os ciclos de criação, produção e distribuição de bens e serviços que usam criatividade, cultura e capital intelectual como insumos primários.

Em 2015, a área criativa gerou uma riqueza de R\$ 155,6 bilhões para a economia brasileira, segundo o "Mapeamento da Indústria Criativa no Brasil", um estudo realizado pela Firjan. Isso representa 2,64% do PIB brasileiro de 2015 (últimos dados disponíveis) e emprego formal a 851,2 mil profissionais do setor.

O Sebrae atua para transformar essa criatividade brasileira em ativo econômico e recurso para o desenvolvimento de negócios duradouros e estimula modelos inovadores que desenvolvem a economia criativa brasileira.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Rio de Janeiro:
www.firjan.com.br



Livro Os Desafios do Audiovisual:
www.firjan.com.br/noticias/livro-os-desafios-do-audiovisual-1.htm



Sebrae no Rio de Janeiro:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/rj

GLOSSÁRIO

A

American Film Market – O American Film Market é um evento da indústria cinematográfica realizado na Califórnia. Todos os anos, reúne mais de 7 mil para fazer networking (ver verbete), vender, financiar e adquirir filmes.

C

California Pictures – Produtora e distribuidora de filmes.

Competitividade internacional – É a capacidade de ocupar mercado, conquistar público e gerar renda fora do país de origem daquele produto ou serviço.

E

Estratégia de distribuição – Define os canais de comercialização de um produto ou serviço, seus canais de exposição e comercialização, além da entrega eficiente ao público-alvo.

P

Panorama do mercado – É um estudo ou levantamento da situação de um determinado setor: movimento financeira, empregos gerados, tendências, oportunidades.

V

Visto internacional – Visto é a permissão de uma pessoa ou produto viajar do seu país de origem para outro(s) país(es).



FEDERAÇÃO DAS
INDÚSTRIAS DO ESTADO
DO CEARÁ - FIEC
E SEBRAE NO CEARÁ



NOME DO PROJETO

Promoção da competitividade das indústrias de calçados e acessórios de Fortaleza e Região Metropolitana



OBJETIVO DO PROJETO

Aprimorar a gestão financeira e a precificação, melhorar processos de produção e apoiar o setor para a entrada no comércio eletrônico



SETOR INDUSTRIAL

Calçados e acessórios



INÍCIO DO PROJETO

Janeiro de 2017



NO CEARÁ, CAPITAL E INTERIOR SE UNEM PARA MELHORAR A GESTÃO E A PRODUTIVIDADE DO SETOR DE CALÇADOS

MELHORIA DO LAYOUT DAS FÁBRICAS, APRIMORAMENTO DO PROCESSO DE PRECIFICAÇÃO E ENTRADA NO MUNDO DIGITAL FAZEM VENDAS AUMENTAREM EM 11%

No princípio, eram 10 indústrias do setor calçadista de Fortaleza e da Região Metropolitana com o desafio de melhorar a sua gestão financeira e aprimorar o processo de precificação, distorcido pela falta de conhecimento e controle de todos os itens que formam o custo dos produtos. Depois, os desafios foram ampliados para a gestão dos processos produtivos. Às empresas de Fortaleza somaram-se outras 14 indústrias do setor nas cidades de Juazeiro e Crato, na região do Cariri.

Assim foi se desenhando o PROCOMPI do setor calçadista, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, com apoio do Sindicato das Indústrias de Calçados de Fortaleza, o Sindcalf, e do Sindicato das Indústrias de Calçados e Vestuário de Juazeiro do Norte e Região, o Sindindústria. Ao

todo, 24 empresas participaram do projeto. Além dos programas financeiros e de precificação e de adaptação do layout das plantas, o projeto avançou também no apoio à entrada das indústrias no mundo do **comércio eletrônico**. Desde então, as vendas das participantes cresceram, em média, 11%.

Foram organizadas rodadas de consultoria em formação de preços, apuração de custos e finanças. Nessa etapa, as empresas identificaram as variáveis críticas de sua formação de preço – energia, matéria-prima e mão de obra. Perceberam, então, que não poderiam reduzir seus preços de venda para competir numa “guerra comercial”. O que poderia ter algum efeito no curtíssimo prazo poderia comprometer, de forma permanente, a saúde financeira dessas empresas. Era preciso praticar um preço competitivo, mas real, e buscar formas de reduzir os custos e ganhar novos mercados.

Aí veio a segunda etapa do PROCOMPI, a consultoria em gestão da produção. As empresas, então, conheceram ferramentas de planejamento e controle da produção, otimização de layout, criação e padronização de processos



na linha de produção. Algumas das participantes implementaram, assim, sistemas de gestão empresarial e fizeram aperfeiçoamentos em seus sistemas de análise de produção. Puderam **reduzir custos e ganhar em produtividade**.

Logo veio a terceira etapa do projeto. Com processos melhorados e preços adequados, era preciso ganhar novos mercados. O PROCOMPI, nesse momento, ofereceu às empresas consultoria para construção de **e-commerce**, sites e impulsionamento em mídias sociais. Elas puderam ampliar a divulgação de suas marcas e produtos, criar canais de venda, usar ferramentas eletrônicas e prospectar novos clientes. Desenhou-se um ciclo completo para gerar mais produtividade e competitividade.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



Preparação para comércio eletrônico



Aprimoramento do processo produtivo

OS RESULTADOS DO PROJETO

- + Melhor gestão financeira
- + Maior uso de sistemas de gestão empresarial
- + Layouts aprimorados

Empresas com produtos, serviços e processos aperfeiçoados:

89%

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Consultoria em formação de preço, apuração de custos e finanças
- + Consultoria em gestão da produção
- + Consultoria em construção de e-commerce, sites e impulsionamento em mídias sociais

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UM OUTRO MUNDO

O cenário de crise não permitiu que algumas empresas continuassem no projeto. Algumas encerraram suas atividades, outras mudaram o negócio, mas a maioria permaneceu no PROCOMPI, aproveitando as consultorias para **fortalecer a gestão**, melhorar processos, reduzir custos e buscar meios para sair da crise. O e-commerce foi uma dessas alternativas que deu ânimo aos empresários.

LIÇÕES APRENDIDAS: DIAGNÓSTICO PRECISO AJUDA A AGIR

Além das atividades do projeto propriamente dito, a equipe do PROCOMPI busca apoiar as empresas participantes de outras formas, com informações e contatos. Esse é um fator de motivação para as empresas, para sua permanência no projeto.

No caso do PROCOMPI do setor calçadista no Ceará, foram mobilizados o Núcleo de Acesso ao Crédito - NAC, da Confederação Nacional da Indústria - CNI em parceria com a FIEC, e os Institutos de Inovação do Sistema FIEC, além de programas do Sebrae. Essa rede de apoio torna mais suave a passagem das empresas por crises como a que viveram em 2017, quando o projeto começou.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS EMPREGOS

Em Fortaleza e na Região Metropolitana, assim como na região do Cariri, as empresas calçadistas são tradicionais e empregam milhares de pessoas. O impacto dessas indústrias nas regiões onde atuam é importante. Estudos nacionais e internacionais mostram que a produção de calçados encontra-se sempre em aglomerações de empresas localizadas geograficamente.

O Ceará é hoje um importante polo de produção calçadista. Entre janeiro e maio de 2019, o setor registrou alta de 10,3% em comparação ao igual período de 2018. No acumulado do ano, US\$ 118,4 milhões foram vendidos para outros países. Dados do governo do estado mostram que, em 2010, o setor no Ceará reunia cerca de 350 empresas e empregava mais de 63 mil pessoas¹.

Por isso, sempre que o setor se fortalece, abre seus mercados e avança em seus negócios, crescem também as áreas onde essas pequenas indústrias estão instaladas, bem como o estado como um todo. Eis uma importante contribuição do PROCOMPI.

DESTAQUE: CRESCIMENTO ACIMA DE QUALQUER EXPECTATIVA

A Styler Chinelos Personalizados é uma indústria de base familiar, com estrutura organizacional exemplar. Quando iniciou suas atividades, a empresa montada para confecção de chinelos tipo "havaianas" tinha um faturamento mensal de R\$ 1.200,00 e tinha como meta alcançar o patamar de R\$ 3 mil mensais. "Com esse faturamento, serei rico", acreditava o proprietário Ivanilson



¹ Em: https://www.ipece.ce.gov.br/wp-content/uploads/sites/45/2014/02/TD_101.pdf

Barbosa, mas o destino tinha outros planos para o negócio. No ano seguinte ao início das ações do PROCOMPI, a empresa fechou 2018 com um faturamento na ordem de R\$ 701 mil, perfazendo uma média de R\$ 58.000,00 mensais.

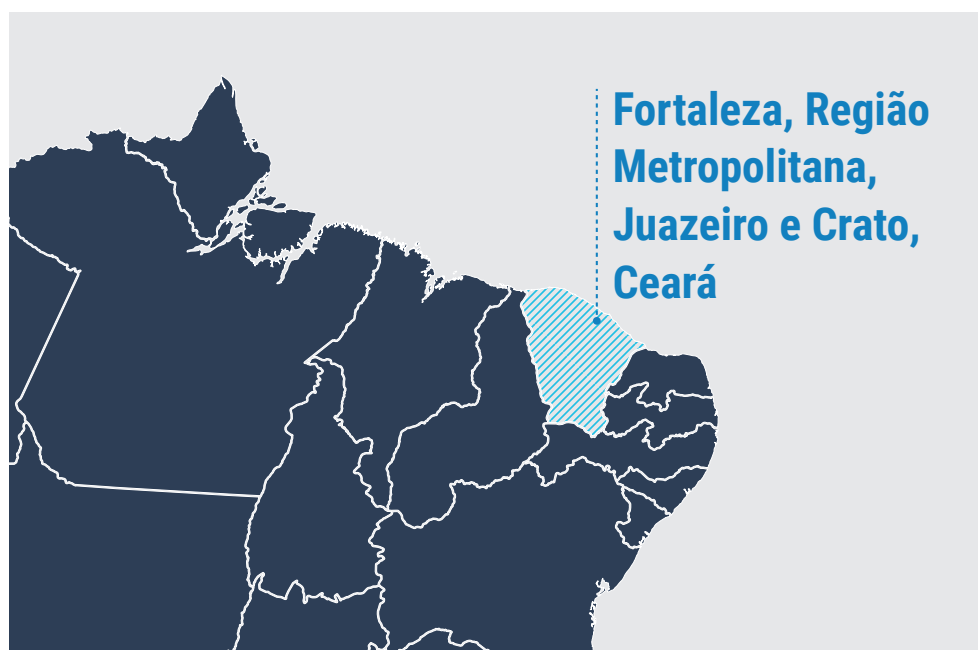
A superação dos desafios de mercado teve seu início quando a empresa conheceu, durante a ação de gestão financeira, um sistema de gestão empresarial que foi aperfeiçoado no decorrer do atendimento. A ação de **e-commerce** foi muito bem recebida e implementada e representou um crescimento substancial no percentual de vendas.

Os resultados fazem da empresa um case de sucesso para o PROCOMPI. A produtividade aumentou em 52% e foram registrados, ainda, melhoria na gestão financeira e aperfeiçoamento dos **processos produtivos**, além de auxílio na criação da tão sonhada loja virtual. "Tivemos um aumento expressivo no faturamento e na quantidade de pares de calçados produzidos. Também conseguimos divulgar os produtos na internet", afirma o proprietário Ivanilson Barbosa, que trabalha com calçados há mais de quatro anos.



Styler Chinelos

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado do Ceará:
www.sfiec.org.br



Sebrae no Ceará
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ce



Sindindústria:
www.sfiec.org.br/portaltv2/sites/sindindustria



Sindcalf:
www.sfiec.org.br/para-sindicato/associados



Styler Chinelos Personalizados:
www.stylerchinelos.com.br

GLOSSÁRIO

C

Comércio eletrônico e e-commerce – É um tipo de transação comercial feita especialmente por meio de computadores, tablets e smartphones. Todas as etapas da transação são realizadas online, da escolha ao pagamento. Seus fundamentos são segurança, criptografia, moedas e pagamentos eletrônicos. Envolve ainda pesquisa, desenvolvimento, marketing, propaganda, negociação, vendas e suporte.

F

Fortalecer a gestão – Para ter uma melhor gestão da empresa, recomenda-se: o entendimento dos clientes, a boa gestão administrativa, bom controle financeiro, gerenciamento do estoque, boa precificação (ver verbete), o estabelecimento de meta de faturamento, análise permanente e projetos de futuro, conhecimento da legislação, treinamento e capacitação, aprimoramento permanente dos processos.

G


Ganho de produtividade – É quando se produz um mesmo produto empregando-se menos recursos e materiais e/ou tempo, ganhando a empresa em rendimento e eficiência (ver verbete produtividade)

P

Processos produtivos – São a combinação de fatores de produção que proporciona a obtenção de um produto final. Num processo produtivo são incorporados fatores que, após a sua transformação, levam a um produto ou serviço acabado.

R

Reduzir custos – Para reduzir custos a empresa precisa: conhecer os seus custos atuais e reais; aumentar a eficiência dos processos; analisar parcerias com fornecedores, cadeia logística, outras empresas do setor; gerenciar seu estoque; capacitar os funcionários; ter boa gestão financeira; usar as tecnologias com melhor custo-benefício. Reduzir custos é tornar-se mais sustentável.



INSTITUTO EUVALDO
LODI-MG E SEBRAE
EM MINAS GERAIS



NOME DO PROJETO

Reforço de competitividade no setor eletroeletrônico na região de Santa Rita do Sapucaí - MG



OBJETIVO DO PROJETO

Aproximar a indústria eletroeletrônica do consumidor final



SETOR INDUSTRIAL

Eletroeletrônico



INÍCIO DO PROJETO

Setembro de 2017



EM MINAS GERAIS, POLO DO SETOR ELETROELETRÔNICO SE APROXIMOU DO PÚBLICO FINAL E AUMENTOU A PRODUTIVIDADE EM 135%

COM O PROCOMPI, EMPRESAS DE SANTA RITA DO SAPUCAÍ REGISTRARAM UM SALTO DE 64% NO FATURAMENTO

No sul de Minas, diariamente, novas tecnologias são desenvolvidas nos centros de ensino, nas escolas técnicas, nas faculdades, nos laboratórios e nas indústrias de Santa Rita do Sapucaí. A cidade de 40 mil habitantes, antes um polo agropecuário de café e leite, é hoje o maior **Arranjo Produtivo Local - APL** do setor de eletroeletrônico do Brasil, com mais de 150 empresas instaladas, que exportam produtos para 41 países. Esta transformação faz parte do planejamento estratégico do SINDVEL – Sind. das Ind. Aparelhos Elétricos, Eletrônicos e Similares do Vale da Eletrônica, que apoia as indústria sendo uma referência na governança local.

Com uma ambiência positiva em termos de empreendedorismo, tecnologia e com uma governança atuante, é possível às pequenas empresas do setor crescimento constante. Além da visua-

lização de inúmeros oportunidades, como, por exemplo, ampliação de mercado. Num mundo em transformação digital, se perguntaram por que não alcançar o consumidor final?

Foi aí que entrou o PROCOMPI, uma parceria entre o Instituto Euvaldo Lodi - IEL Minas Gerais e o Sebrae em Minas Gerais. Era preciso repensar os produtos e sua distribuição, entender o mercado e desatrelar-se, na medida do possível, de uma economia dolarizada e muito afetada pela crise econômica. Em dois anos de projeto, o faturamento do grupo de empresas cresceu 64% e o volume de negócios, 16%.

O potencial mapeado durante o projeto é imenso. Muitas das 28 indústrias participantes do PROCOMPI foram geradas a partir de incubadoras, com alto índice de sobrevivência e desenvolvidas por empreendedores bem capacitados. Entre seus produtos estão softwares, placas, baterias, conversores e equipamentos para a indústria de energia eólica e fotovoltaica, bem como segmentos eletromédicos e de segurança, entre outros.

Para atuar com mais foco, as empresas passaram por uma etapa de identificação e seleção de 10 novos produtos prontos para o mercado. Cada um deles foi submetido à análise de seu nível de maturidade e ganhou um plano de negócios próprio. Mercados como o de energia, saúde, mobilidade urbana e segurança foram mapeados e algumas empresas foram visitadas pelos empresários.

Entre os produtos escolhidos como prioritários, há um painel de LED para comunicação em pontos de ônibus, com informações aos passageiros. Outro produto é um scanner que acha veias na hora de se tirar sangue em laboratórios de análises clínicas, ideal para o uso em crianças e idosos. Outra solução mapeada é de uma empresa fabricante de tornozeleiras de segurança com chips de quatro bandas, que, agora, pode participar de licitações federais. Há, também, a produção de placas, circuitos e componentes internos.

Mas foi preciso apoiar as empresas para uma mudança de paradigma: do desenvolvimento de soluções para a melhoria de processos. Para isso, os empresários participaram de oficinas onde aprenderam técnicas de **design thinking**

e conheceram caminhos para identificação do perfil comportamental de clientes e ferramentas de gestão comercial.

Em sua fase final, o projeto apoiou as empresas participantes a conhecer profundamente os seus processos, inclusive com ajuda de ferramentas de manufatura enxuta (Lean Manufacturing), para conseguir a homologação dos produtos. No caso das soluções em Tecnologias de Informação e Comunicação - TICs, é preciso ter o aval da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel. No caso das soluções em saúde, é preciso conhecer o caminho da homologação na Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa. É mais uma etapa de aprendizagem para as empresas.

O maior avanço do PROCOMPI, além dos ganhos de faturamento e negócios, foi mostrar às empresas que elas podem – e devem – se dirigir ao consumidor final, convertendo boas ideias em negócios. Um exemplo? O braço da empresa General Eletric na área de saúde, a GE Healthcare, buscava nos EUA uma rede de fornecedores e, no processo de reposicionamento das empresas do PROCOMPI, terminou por identificar em Santa Rita do Sapucaí exatamente o que precisava.



Visitas técnicas, em paralelo à realização do INOVA SUL (2018), a empresas participantes do PROCOMPI com o objetivo de identificar demandas que poderiam ser atendidas



Workshop técnico (2018) para capacitar os participantes na identificação correta e eficiente das necessidades dos clientes que podem ser resolvidas com utilização de técnicas de design thinking, identificação do perfil comportamental e gestão comercial

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



Aproximação com empresas de outros setores, consumidores finais de soluções eletroeletrônicas



Novas soluções e produtos eletroeletrônicos homologados no mercado

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Aumento da produtividade:

135%

Aumento do faturamento:

64%

Aumento do volume de negócios:

16%

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Homologação de produtos
- + Aplicação do método LEAN
- + Definição da missão técnica e mapeamento de oportunidades
- + Seminário de energias renováveis

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UMA SOLUÇÃO ADAPTADA PARA UM SETOR MUITO ESPECÍFICO

Ser uma empresa nascida de incubadora, no maior APL nacional do setor eletroeletrônico, imprime às empresas uma lógica orientada para a **pesquisa e o desenvolvimento de produtos - P&D**, um **mindset** voltado para uma empresa de atividade-meio. Essa era a realidade de boa parte das 28 empresas participantes do PROCOMPI em Santa Rita do Sapucaí.

A decisão de se voltar para o mercado consumidor final demandou das indústrias entendimento e adaptações em seus processos. As participantes do PROCOMPI tiveram que rever seu fluxo de produção: atenção para perdas, foco

em redução de custos e maior controle da produção e das horas empregadas por suas equipes, ou seja, foi preciso ir além da inovação para desenvolver uma nova cultura de eficiência.

LIÇÕES APRENDIDAS: DE OLHO NO MERCADO LOCAL

Num grande APL, as empresas participantes do PROCOMPI ainda tinham pouca experiência no próprio mercado local, pois estavam muito voltadas a serem empresas-meio na cadeia produtiva de médias e grandes empresas.

O trabalho com o PROCOMPI deu aos empresários a lição de que há muitas e boas oportunidades de negócio no mercado e demandas por soluções inovadoras com escala comercial. Não é preciso escolher entre os dois mercados; é possível atender a ambos com qualidade, gerando mais negócios e mais crescimento. Depois do PROCOMPI, as empresas do chamado Vale da Eletrônica aprenderam como é possível fortalecer seus próprios negócios e torná-los mais completos, além de reforçar seu compromisso com a cidade que os abriga.



Workshop de oportunidades do mercado de energia (2018)

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: PREPARADOS PARA UMA NOVA REVOLUÇÃO TECNOLÓGICA

Para além de mirar no consumidor final com peças e produtos meio, o horizonte das 28 empresas participantes do PROCOMPI em Santa Rita do Sapucaí é a busca por soluções aplicadas. A cidade, que foi o berço da urna eletrônica, há anos usada nas eleições em todo o país de forma muito bem-sucedida, agora abriga um dos primeiros e mais importantes projetos-piloto para a chegada do 5G, a quinta geração das TICs, que trará uma nova e gigantesca revolução em nossa forma de se comunicar, de fazer negócios e de consumir informação.

As empresas do PROCOMPI estão gerando vagas de emprego e se preparando para estarem mais integradas e mais protagonistas nessa grande e inovadora cadeia, não de suprimentos, mas de inteligência, que cresce na região.

DESTAQUE: PARA ALÉM DA TECNOLOGIA, SOLUÇÕES DE MERCADO

A empresa Intelliges nasceu com o DNA de grandes desenvolvedores de soluções, no Vale da Eletrônica, em Santa Rita do Sapucaí. Em mais de 10 anos de atividade, desenvolve produtos de ampla complexidade. Participante do PROCOMPI, encontrou no projeto a solução de que precisava para avançar na venda direta de seu painel de led para pontos de ônibus. O produto já estava homologado e a empresa viu suas vendas crescerem exponencialmente para uma concessionária de transporte público, mas a solução inovadora tinha potencial de se transformar em um enorme problema. A concessionária viu seus custos dispararem quando recebeu a demanda de instalar os painéis em todos os pontos de ônibus de Belo Horizonte. Era preciso,

então, buscar uma solução que gerasse receita a partir dos painéis.

No âmbito do PROCOMPI, surgiu uma segunda geração da tela de informação: elas passaram a ter espaço para publicidade, algo a ser explorado pela concessionária. A solução otimiza custos, abre outras oportunidades de venda para a Intelliges no mercado B2C (empresas para consumidores) e torna a solução aplicável a outros setores. É inovação com soluções reais para o mercado.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Instituto Euvaldo Lodi - IEL
Minas Gerais:
www7.fiemg.com.br/iel



Sebrae em Minas Gerais:
www.sebrae.com.br/sites/Portal-Sebrae/ufs/mg?codUf=14

GLOSSÁRIO

A

Arranjo produtivo local (APL) – É um conjunto de fatores econômicos, políticos e sociais, localizados em um mesmo território, no qual empresas desenvolvem atividades econômicas correlatas que apresentam vínculos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

D

Design thinking – É uma técnica consolidada recentemente para abordar problemas, analisar conhecimento e desenvolver soluções. Trabalha com a empatia, ou seja, quem busca a solução mapeia as dificuldades de quem lida com o problema para o qual se busca solução. Coloca as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto, lança mão da criatividade e de dinâmicas de grupo.

M

Mindset – Do inglês, significa “modelo mental”. É a maneira como uma pessoa pensa, a configuração dos seus pensamentos, o conjunto de ideias, crenças e valores que uma pessoa possui. Atualmente, há uma busca por modelos mentais que valorizem a experimentação e a inovação.

P

Pesquisa e desenvolvimento de produtos (P&D) – Articula novidades e aperfeiçoa os produtos oferecidos por uma empresa. Pode ser feita dentro da própria empresa ou terceirizada junto a universidades, centros de pesquisa, start-ups. É um diferencial de competitividade cada vez mais importante.



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS
DO ESTADO DE SANTA
CATARINA - FIESC E SEBRAE
EM SANTA CATARINA



NOME DO PROJETO

Desenvolvimento do potencial exportador da indústria metalmeccânica do Vale do Itajaí



OBJETIVO DO PROJETO

Preparar os pequenos negócios da indústria metalmeccânica da Região do Vale do Itajaí para exportação, a partir da implementação de práticas voltadas à geração de novos negócios e à abertura de novos mercados



SETOR INDUSTRIAL

Metalmeccânico



INÍCIO DO PROJETO

Abril de 2017



EM SANTA CATARINA, INDÚSTRIAS DO SETOR METALMECÂNICO AVANÇAM NA INTERNACIONALIZAÇÃO DE SEUS NEGÓCIOS

PROJETO AJUDA PEQUENAS EMPRESAS A REORGANIZAREM PROCESSOS E A REALIZAREM PARCERIAS. EM MÉDIA, ELAS REGISTRARAM AUMENTO DE 42% DE PRODUTIVIDADE E REDUÇÃO DE 15% EM SEUS CUSTOS

O setor metalmeccânico em Santa Catarina tem números superlativos. São mais de 150 mil trabalhadores em mais de 12 mil estabelecimentos. Esse segmento também representa 21% da indústria catarinense, com exportações da ordem de US\$ 1,7 bilhão por ano. Além disso, o estado é o maior exportador de motocompressores herméticos do Brasil e líder nas de refrigeradores ao mercado externo. O Vale do Itajaí é uma das regiões catarinenses onde esse

setor está concentrado. Ali, porém, o desafio das pequenas indústrias é justamente avançar na exportação.

É nesse contexto que se insere o PROCOMPI do setor metalmeccânico do Vale do Itajaí, em uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC e do Sebrae em Santa Catarina, em parceria com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Blumenau, Pomerode e Gaspar - SIMMMEB. O projeto reuniu 25 empresas que, durante um ano e meio, participaram de capacitações coletivas e receberam no total mais de mil horas de consultorias especializadas individualizadas in loco nas empresas. Elas também participaram de eventos especiais, como visitas a grandes empresas, ao Instituto SENAI de Tecnologia em Logística de Produção e mesmo





ao país vizinho Paraguai, para conhecer oportunidades na zona franca de Ciudad del Este.

O projeto parte da premissa de que, para exportar, é preciso melhorar processos e reduzir custos de produção, tornando os **negócios mais competitivos**. Os resultados vieram de forma rápida: na média, as empresas registraram aumento de 42% de produtividade e redução de 15% em seus custos. Elas começam, assim, a se preparar para enfrentar o mercado exportador. Ao longo do projeto, três novos potenciais mercados foram identificados e mapeados.

Ao final do PROCOMPI, todas as empresas tiveram seus planejamentos estratégicos estruturados, com o uso da **Modelagem de Negócios Canvas**. Além disso, várias indústrias se conheceram e passaram a compartilhar representantes e distribuidores nos mercados externos e internos, ampliando sua capacidade de atuação com custos reduzidos.

Os empresários também entraram em contato com especialistas em marketing e vendas internacionais. Além disso, conheceram o Cônsul Honorário do Paraguai, Valter Ros de Souza na região. O país vizinho é um dos mercados potenciais para o setor.

Entusiasmados com as perspectivas de exportação, algumas das empresas conheceram, ainda, os recursos do Sebrae e do Sebraetec para a atualização de catálogos técnicos, importantes ferramentas para o aumento das vendas.

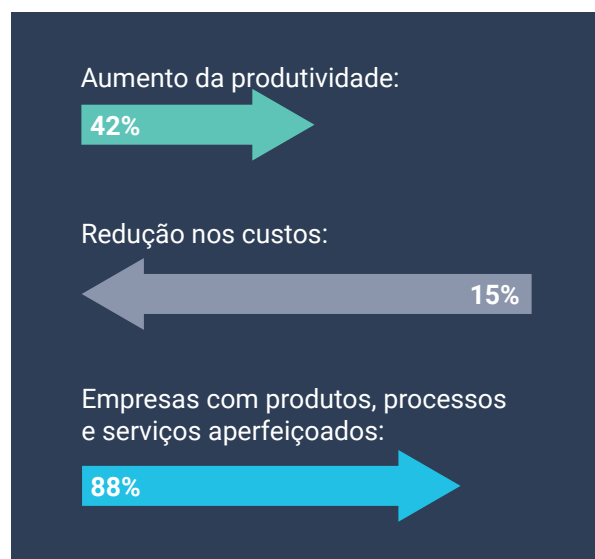
Outro resultado importante: parte das empresas participantes do projeto foi habilitada no Registro e Rastreamento da Atuação dos Intervenientes Aduaneiros - RADAR, cadastro feito pela Receita Federal do Brasil para empresas que querem fazer comércio exterior. O cadastro é simples, mas era importante que as indústrias entendessem que podem, sim, exportar e que o mercado externo não é apenas para os grandes.

Terminado o PROCOMPI, 92% das empresas participantes se disseram muito satisfeitas com o projeto. Com casa arrumada, agora é hora de ganhar o mundo.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO



OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- + Preparação para a internacionalização
- + Capacitação e consultorias em:
 - › Inteligência comercial
 - › Adequação de produtos e processos
 - › Promoção comercial e comercialização internacional

- + Workshop de inovação com enfoque em criatividade

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: DIFERENÇAS DENTRO DO GRUPO

Logo na etapa de sensibilização, uma primeira barreira foi encontrada. Muitas empresas inicialmente mobilizadas para o PROCOMPI tinham faturamento acima do limite considerado para uma empresa de pequeno e médio porte à época – de até R\$ 3,6 milhões. A região de abrangência também foi um ponto de dificuldade. Então, a oferta para as empresas estendeu-se até o Alto Vale do Itajaí (Rio do Sul e região), o que atraiu outras indústrias.

Outro ponto de divergência entre o grupo foi a “prontidão” e a disposição para exportação: algumas empresas demandaram o **programa de internacionalização**, porém uma parte do grupo ainda não estava preparada porque precisava reorganizar processos básicos. A diferença foi “corrigida” no trabalho de consultorias individualizadas. A cultura para a internacionalização exigiu das equipes um esforço de preparação de produtos e processos voltados a novos mercados.

LIÇÕES APRENDIDAS: TEMPO DE AMADURECIMENTO

Um projeto que muda culturas demanda algum tempo para mostrar seus impactos. O PROCOMPI foi desenvolvido ao longo de um ano e meio. Os relatórios são precisos e indicam resultados relevantes.

Porém, a equipe envolvida percebeu que alguns indicadores escolhidos para o projeto não foram capazes, ainda, de refletir os resultados alcançados por todas as empresas. Sobre tudo o trabalho com as consultorias individuais necessitam de um maior tempo de maturidade e

mensuração. Algumas empresas tinham carência de equipes para desenvolver ou **aperfeiçoar novos produtos e processos**. Tudo isso toma tempo e requer paciência.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: IMPACTOS EM OUTRO SETOR

As empresas do setor metalmeccânico do Vale do Itajaí aprimoraram seus processos, **aumentaram sua produtividade** e construíram uma nova visão sobre si mesmas, de maior capacidade e de oportunidades fora do Brasil. O resultado foi tão positivo que, após o primeiro Projeto PROCOMPI com o Sindicato Patronal das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico - SIMMMEB, o sindicato estabeleceu uma nova parceria com o Sebraem em Santa Catarina para promover uma segunda edição do programa de internacionalização. Outras 20 novas empresas serão capacitadas.

Além disso, a experiência da indústria metalmeccânica a aproximou de outro setor, o têxtil. Agora, 13 empresas participantes do PROCOMPI identificaram 280 indústrias têxteis no Paraguai como potenciais clientes e avançam nessa aproximação.

DESTAQUE

A empresa Censi iniciou suas atividades em 1998 e, nas duas últimas décadas, especializou-se em soluções para a indústria de confecção têxtil, com as vendas concentradas nos principais polos industriais têxteis do Brasil. Sua linha de equipamentos inclui soluções para corte, identificação e acabamentos de produtos.

O objetivo do projeto era melhorar fluxos de trabalho e reduzir custos por meio da internacionalização das empresas, processo que também proporciona **ampliação do mercado** e uma visão mais holística do negócio, tornando a visão do

empresário mais concreta. O depoimento da proprietária Sheila Censi Braun reforça essa tese: “fomos muito encorajados a pensar em nosso modelo de negócio e na forma de nos posicionarmos no mercado. Sem dúvida, o conhecimento adquirido ao longo do curso foi enriquecedor”.

A empresa otimizou o processo de venda direta e implementou **um modelo mais estruturado de exportação**. O benefício foi tamanho que hoje a Censi possui uma equipe destinada somente ao comércio exterior, já tendo inclusive participado de uma feira internacional na Colômbia, onde foi possível criar um relacionamento com um representante comercial local, já traduzido em vendas àquele país. A nota de satisfação em relação ao projeto foi de 100%, o que reflete os seus resultados positivos.

Acesse vídeo sobre o projeto e conheça mais: <https://youtu.be/-PZRmrQjULQ>



CONHEÇA MAIS SOBRE:



Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina:
www.fiesc.com.br

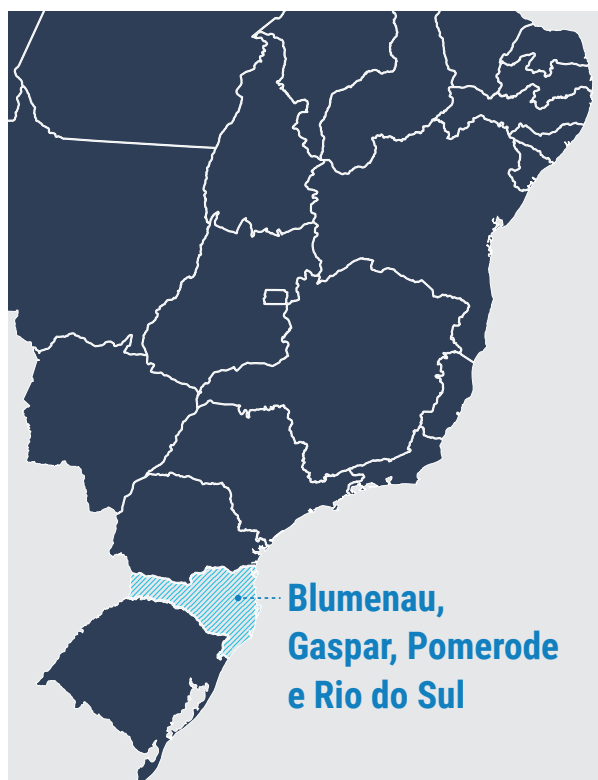


Sebrae em Santa Catarina
www.m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc



Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e do Material Elétrico de Blumenau, Pomerode e Gaspar:
www.simmmeb.com.br

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



GLOSSÁRIO

A

Ampliação do mercado – É a conquista de novos espaços de venda, novos públicos, novas áreas geográficas, a ampliação do mix de produtos (ver verbete)

Aperfeiçoar novos produtos e processos – Com o mundo em constante transformação, as empresas precisam se aprimorar o tempo todo. Isso inclui a revisão de processos, ajustes na forma de produzir. É preciso também conhecer o mercado onde a empresa está inserida. Assim, é possível ganhar mais eficiência, se preparar para mudanças e novas demandas e atingir seus objetivos.

Aumentar produtividade – É trabalhar para se produzir mais com menos, aumentando a capacidade de produção dos funcionários, o rendimento e a eficiência dos processos nas empresas

M

Modelagem de negócios Canvas – Esse “Quadro de modelo de negócios” é uma ferramenta de gerenciamento estratégico. Permite desenvolver e esboçar modelos de negócio novos ou existentes, é bastante visual e já é pré-formatado com nove blocos do modelo de negócios. Muito útil para micro e pequenas empresas.

Modelo mais estruturado de exportação – Ser exportador pode representar grandes ganhos de mercado, embora normalmente implique em adequações dos processos de produção e adequação a padrões internacionais de qualidade e conformidade (ver verbete). Logo, as empresas que pretendem exportar, precisam desenvolver novos modelos para seus processos e produtos.

N

Negócios mais competitivos – São processos, produtos e serviços que permitem que uma empresa tenha sucesso em sua missão, com mais êxito que suas concorrentes. Se baseia na capacidade de satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes e na realidade do mercado.

P

Programa de internacionalização – São programas de apoio para dar a empresas a capacidade de se colocar no mercado internacional. Uma empresa pode se internacionalizar por meio de produtos e serviços, sozinha ou com outras empresas parceiras.

CNI

Robson Braga de Andrade

Presidente

DIRETORIA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL – DDI

Carlos Eduardo Abijaodi

Diretor de Desenvolvimento Industrial

Gerência Executiva de Política Industrial – GEPI

João Emilio Padovani Gonçalves

Gerente-Executivo de Política Industrial

Cristiano Antonio da Silva

Larissa Dirceu de Oliveira de Almeida

Valentine Carpes Braga

Paula Verlangeiro Vieira

Equipe Técnica

DIRETORIA DE COMUNICAÇÃO – DIRCOM

Ana Maria Curado Matta

Diretora de Comunicação

Gerência de Publicidade e Propaganda

Armando Uema

Gerente de Publicidade e Propaganda

Katia Rocha

Coordenadora de Gestão Editorial

Cristiane Bonfanti

Rachel Mello

Produção Editorial

DIRETORIA DE SERVIÇOS CORPORATIVOS – DSC

Fernando Augusto Trivellato

Diretor de Serviços Corporativos

SUPERINTENDÊNCIA DE ADMINISTRAÇÃO – SUPAD

Maurício Vasconcelos de Carvalho

Superintendente Administrativo

Alberto Nemoto Yamaguti

Normalização

Rodrigo Carrijo

Glaucele Lerner

Consultores

Renata Portela

Revisão Gramatical

Agência Elemento

Projeto Gráfico e Diagramação

SEBRAE**Presidente do Conselho Deliberativo Nacional**

José Roberto Tadros

Diretor Presidente

Carlos Melles

Diretor Técnico

Bruno Quick

Diretor de Administração e Finanças

Eduardo Diogo

Unidade de Competitividade

César Rissete

Gerente

Carlos Eduardo Pinto Santiago

Gerente Adjunto

Durcelice Candida Mascêne

Coordenação Técnica**Unidade de Gestão de Marketing**

Luiz Aurélio Alzamora Gonçalves

Tatiana Ferraz de Sá Mendonça

Revisão técnica



www.sebrae.com.br  www.cni.com.br/**procompi**
/sebrae  company/cni-brasil
/sebrae  cni brasil
/sebrae  cniweb
@sebrae  cni br
@sebrae  CNI_br



Confederação Nacional da Indústria
PELO FUTURO DA INDÚSTRIA