PROCOMPI

Programa de apoio à competitividade
das micro e pequenas indústrias

CASOS DE SUCESSO

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

EDIÇÃO 2016-2020

PROCOMPI

Programa de apoio à competitividade
das micro e pequenas indústrias

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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.
304 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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

CASOS DE SUCESSO

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

EDIÇÃO 2016-2020

SUMÁRIO

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 **76**

08. No Centro-Oeste de Minas, indústrias mostram porque o Brasil é o segundo Polo mundial de fogos de artifício **88**

09. Em Itajubá, o setor metalmecânico avança no uso de novas tecnologias, atrai jovens e aprimora seus processos industriais **98**

10. Gestão e inovação para iniciantes amadurece o setor de confecções em Alagoas **106**

11. No Ceará, empresas do setor de cerâmica melhoram processos produtivos, reduzem desperdícios e voltam a crescer em meio a um cenário de crise **116**

12. Iniciativa promove a modernização do setor metalmecânico no Ceará **126**

13. Em Goiás, indústrias de alimentos avançam na adequação de normas sanitárias e ganham selo de qualidade **136**

14. No Mato Grosso, cursos práticos, consultorias em gestão e visitas a feiras e fábricas aprimoram a competitividade **146**

15. No Paraná, empresas de reparação de veículos aprendem o melhor da gestão para reduzir perdas e ganhar produtividade **154**

16. Em Santa Catarina, setor de madeira e móveis arruma a casa e ganha produtividade **164**

17. No Amazonas, os materiais e o design local ganham a moda brasileira em forma de bolsas, roupas e joias **174**

18. Em Goiás, indústrias de artefatos de cimento avançam em eficiência e criam produtos **182**

19. No Maranhão, o setor gráfico amplia uso da tecnologia para reduzir resíduos e perdas **190**

20. No Rio de Janeiro, PROCOMPI desperta interesse internacional para produção audio visual brasileira **198**

21. No Ceará, melhor gestão nas empresas de reciclagem aprimora logística, reduz custos e incorpora novas tecnologias **206**

22. No Ceará, setor de cosméticos e saneantes mergulha no universo da nanotecnologia e ganha produtividade **216**

23. No Ceará, capital e interior se unem para melhorar a gestão e a produtividade do setor de calçados **226**

24. No Ceará, indústria de confecção abraça a transformação digital e ganha novos mercados e clientes **234**

25. No Ceará, indústrias de utensílios de cozinha melhoram processos e produtos para conquistar certificação do Inmetro **242**

26. No Ceará, o método LEAN, o trabalho com lideranças nas fábricas e técnicas de segurança alimentar transformam o setor de alimentos **250**

27. Em Minas Gerais, polo do setor eletroeletrônico se aproximou do público final e aumentou o faturamento em quase 60% **260**

28. No Rio Grande do Norte, tecnologia da informação aproxima empresas de reciclagem dosgeradores de resíduos do estado **270**

29. No Rio Grande do Sul, empresas mapeiam suas práticas para mudar a forma de fazer negócios e se relacionar com seus funcionários **278**

30. Em Santa Catarina, indústrias do setor metalmecânico avançam na internacionalização de seus negócios **286**

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 centrwo 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, metalmecânico, 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.

FOCOS ESTRATÉGICOS:

- Aumento da competitividade dos MPEs industriais
- Melhoria da gestão empresarial
- Melhoria do processo produtivo

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.

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

METAS ····· **RESULTADOS ALCANÇADOS**

Beneficiar **1.800** micro e pequenas empresas industriais

2.224 empresas beneficiadas em 128 projetos

Reduzir custos de produção em **20%** das empresas atendidas pelos projetos Competitividade

20% das empresas atendidas por projetos Competitividade apontam redução de custos

Obter **15%** das empresas atendidas por projetos competitividade com produtos, serviços ou processos novos ou aperfeiçoados

34% das empresas atendidas por projetos Competitividade apontaram melhorias em produtos, processos ou serviços

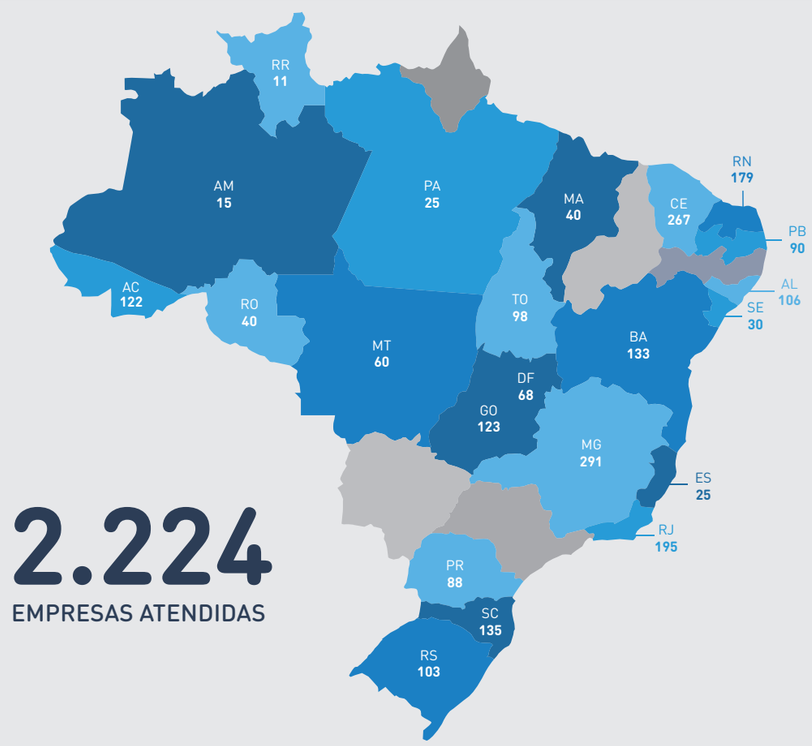
Implementar ações de meio ambiente em **30%** das empresas atendidas pelos projetos Competitividade

32% das empresas atendidas por projetos Competitividade implementaram ações de meio ambiente

Aumentar em **15%** a produtividade das empresas atendidas

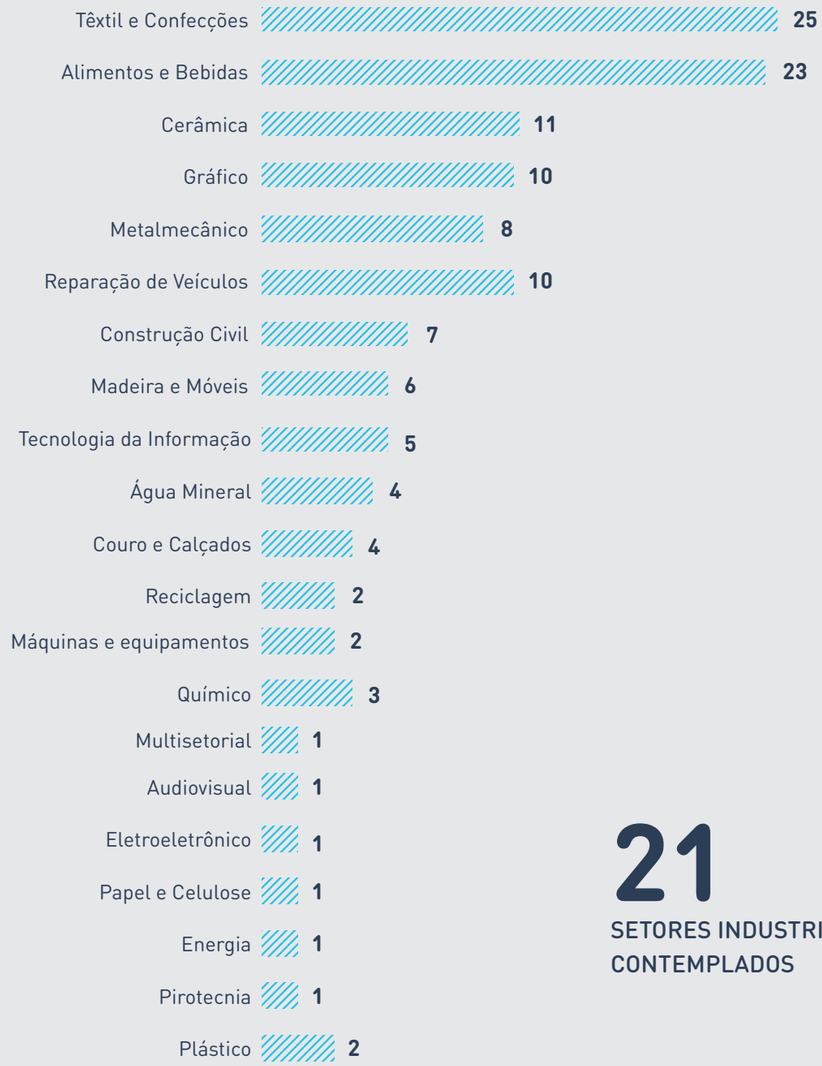
O aumento médio de produtividade foi de **25%**

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



2.224
EMPRESAS ATENDIDAS

NÚMERO DE PROJETOS POR SETOR INDUSTRIAL:



21
SETORES INDUSTRIAIS CONTEMPLADOS

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 qualidade, 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 umaumento 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.

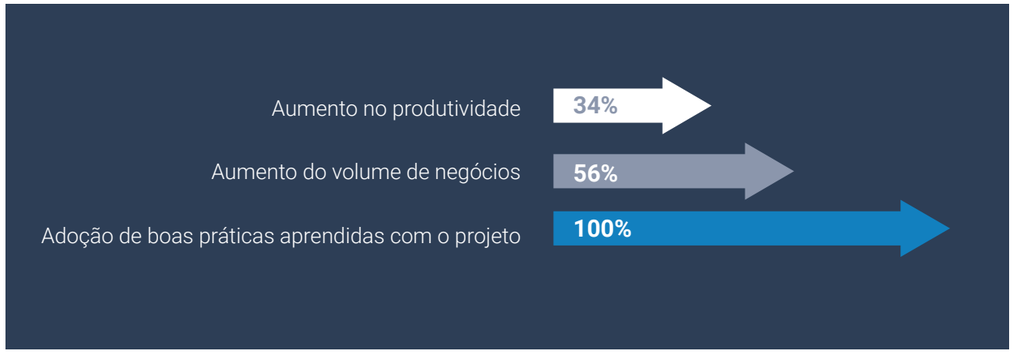
O PROCOMPI mostrou que medidas simples, de baixo custo, podem ter grande impacto na capacidade de produção em termos de tempo, qualidade e segurança dos produtos.

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.

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

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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%

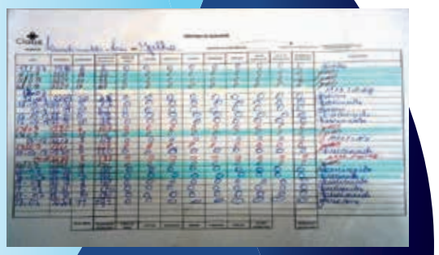
Ipirá é um importante centro de produção de artigos de couro e está localizado no semiárido baiano. O município, próximo a Feira de Santana, tem 60 mil habitantes e fica numa região que liga três importantes regiões: o recôncavo, a capital e o interior do estado.

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

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

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

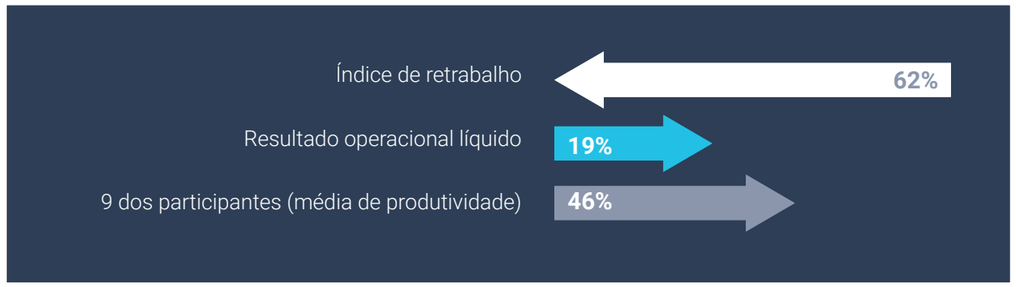
"A experiência foi muito boa pra mim, um aprendizado. A gente pensa que sabe tudo, trabalha nisso há muito tempo, mas encontra ideias diferentes, abre a mente. Aí a gente entende: você nunca sabe tudo. Nosso processo melhorou bastante, ganhamos muito tempo ao simplesmente ajeitar as coisas por aqui. 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.

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

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.

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

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 fornecedores 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

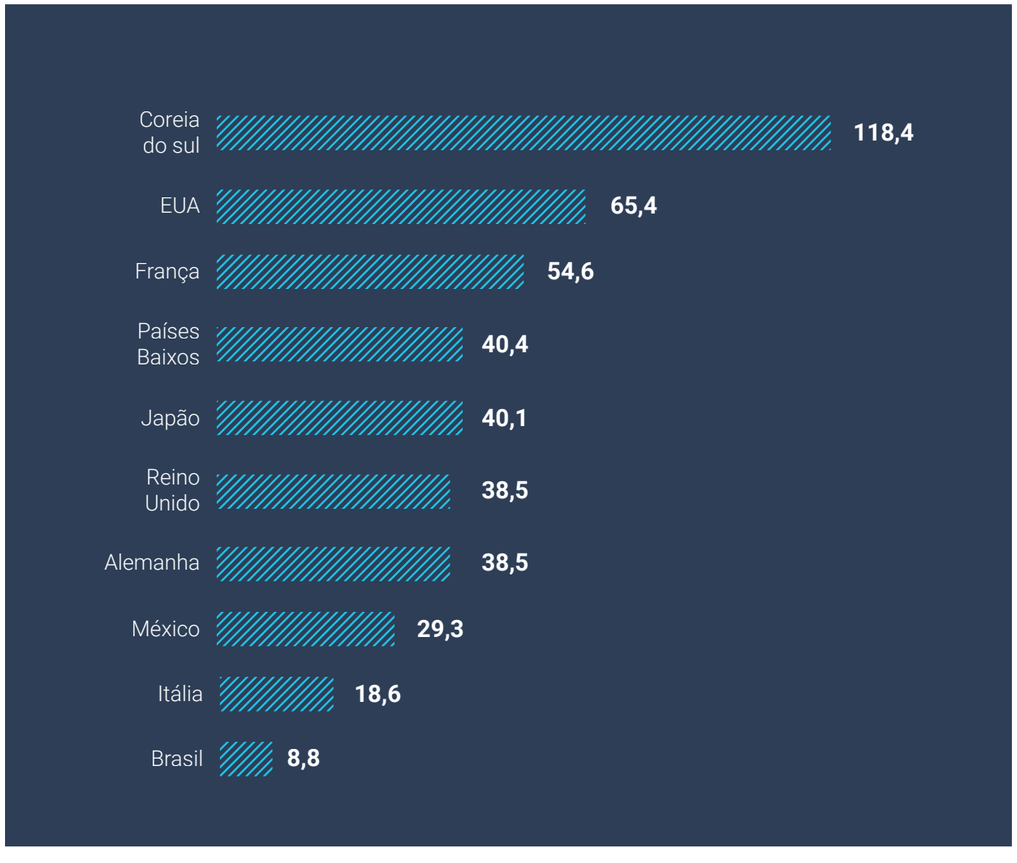
O desafio enfrentado pelas pequenas manufaturas de couro de Ipirá reflete uma realidade vivida pelo setor produtivo em todo o Brasil. Entre 2000 e 2016, a produtividade do trabalho na

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.

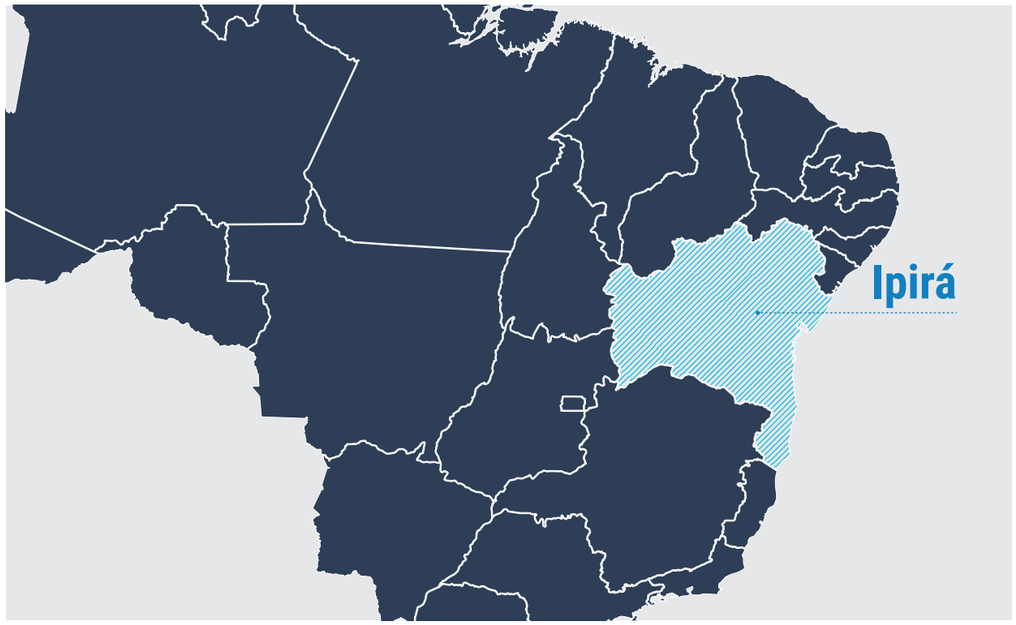
Nessa caminhada, iniciativas como o PROCOMPI em Ipirá demonstram como é possível ganhar muita eficiência em pouco tempo e com pouco investimento. Assim como foi feito nas manufaturas de couro do semiárido baiano, a ideia é que pequenas indústrias de todo o Brasil utilizem técnicas de gestão para a redução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

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



FONTE: CNI (2017).

ONDE O PROJETO ACONTECEU:



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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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!"

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

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Maior integração do setor para soluções conjuntas

Aproximação junto aos distribuidores e consumidores

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

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 hotsite, 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:

Apodi
Extremoz
Macaíba
Natal
Parnamirim
São José de Mipibu

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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.

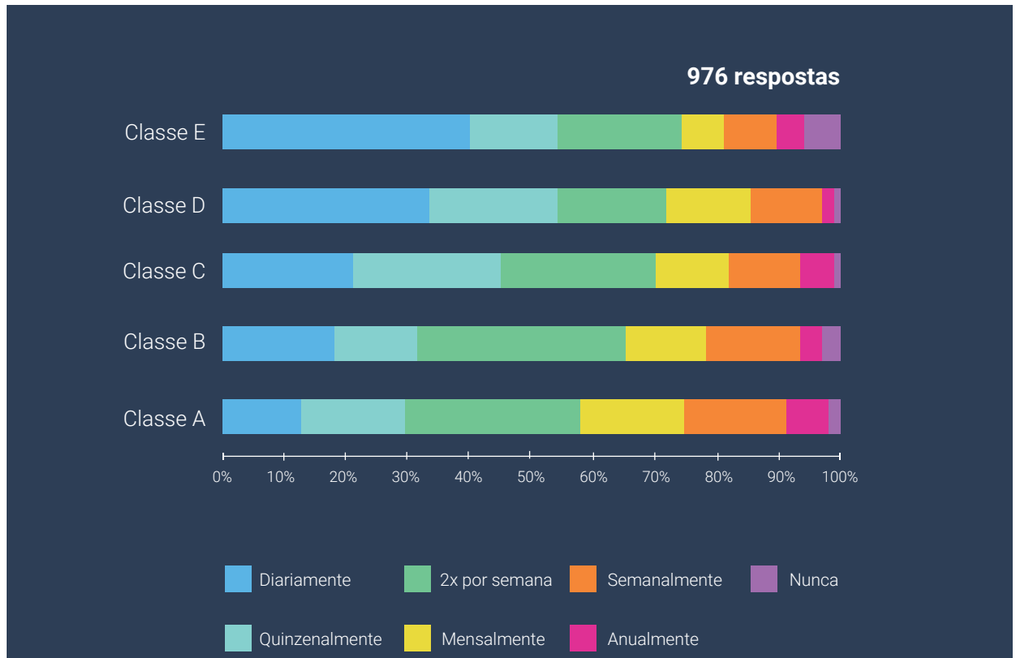
Todos eles participaram de workshops sobre gestão e aprenderam sobre terceirização e padronização de processos. Além disso, novas tecnologias gerenciais foram implementadas, funcionários da linha de produção foram

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 CONSOME EM PADARIAS/CONFEITARIAS? (FORA DE HIPERMERCADOS, SUPERMERCADOS, MERCADOS...) X RENDA FAMILIAR



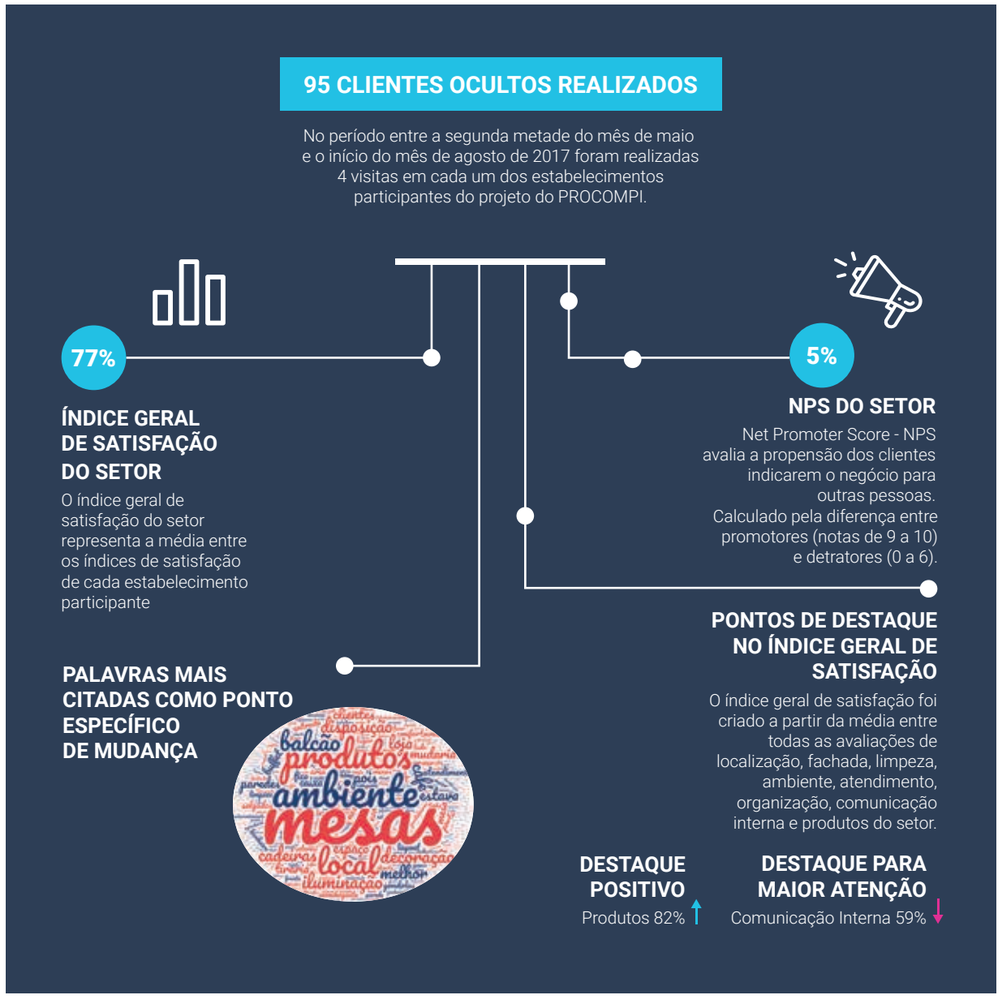
DE FORMA GERAL, COM O AUMENTO DA RENDA FAMILIAR, VAI DIMINUINDO A FREQUÊNCIA DE CONSUMO. OU SEJA, PROPORCIONALMENTE QUEM MAIS FREQUENTA DIARIAMENTE PADARIAS E CONFEITARIAS SÃO PESSOAS COM MENOR RENDA FAMILIAR

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 SINDITRIGO, 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 gostaremos, 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 determinado 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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 buscarem 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 exploradas 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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 estudantis. Em um mercado cada vez mais competitivo 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.

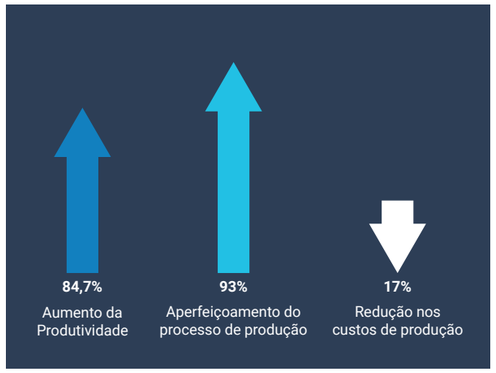
Sobretudo no setor de fabricação de uniformes, no qual foi identificada uma concorrência predatória, as participantes aprimoraram sua precificação, adequando os preços aos **custos reais de produção**.

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

- Aprimoramento da ergonomia
- Melhor precificação dos produtos

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 Confecções 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.

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

ONDE O PROJETO ACONTECEU:

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 cotabiliza 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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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.

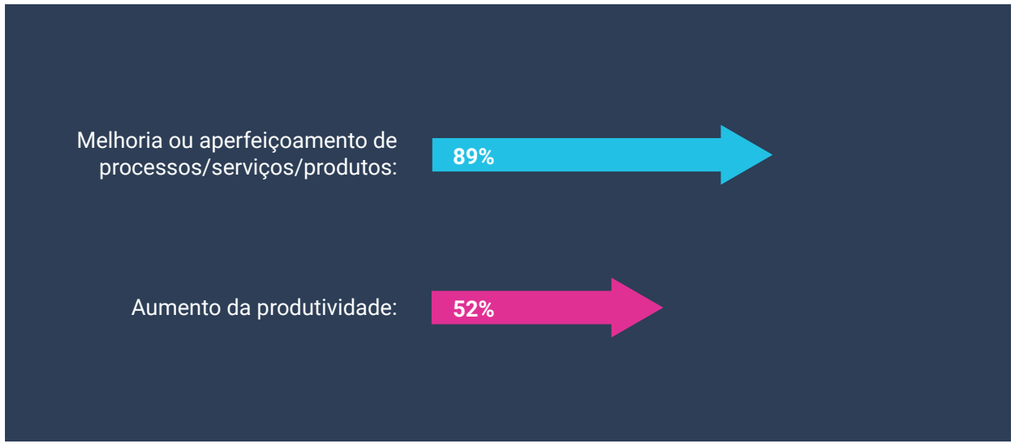
"O PROCOMPI nos trouxe conhecimentos sobre qualidade de serviços e formas ágeis de melhoria de processos e produtos", atesta Emerson Mendes Batista, participante do projeto e proprietário da BSB Tecnologia. Para ele, as capacitações feitas de forma colaborativa, com o compartilhamento de problemas e 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.

A ideia do jogo aumentou foco e criatividade nos empresários

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



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").

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.

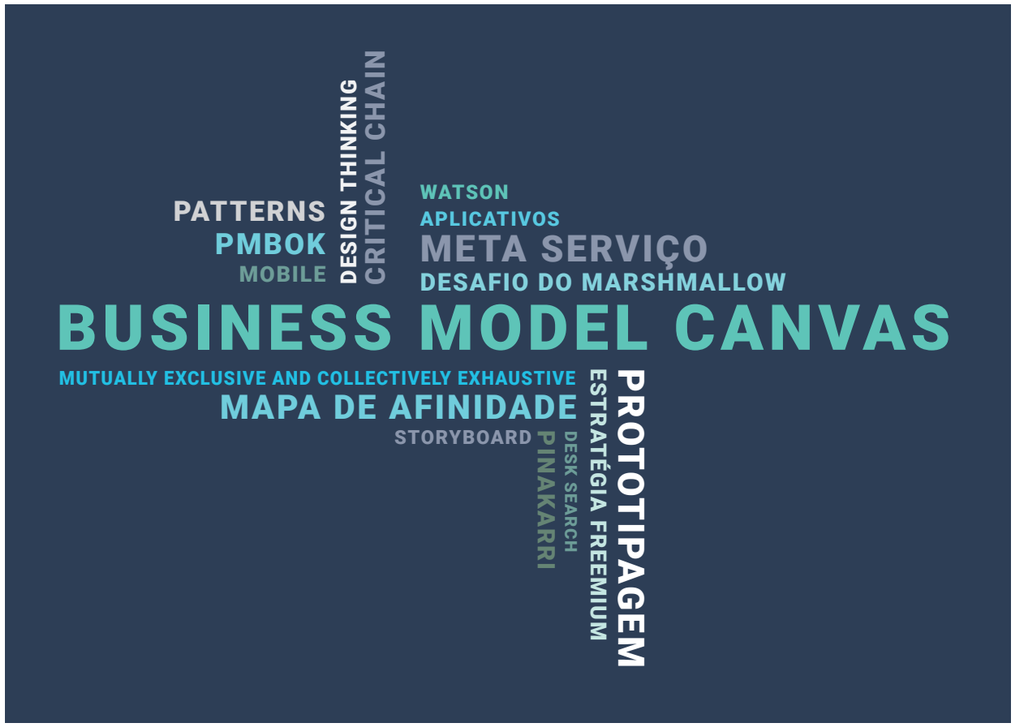
O PROCOMPI no Distrito Federal aponta alguns métodos e ferramentas de aplicação relativamente simples e que funcionam muito bem para empresários que estão sempre a mil por hora.

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.

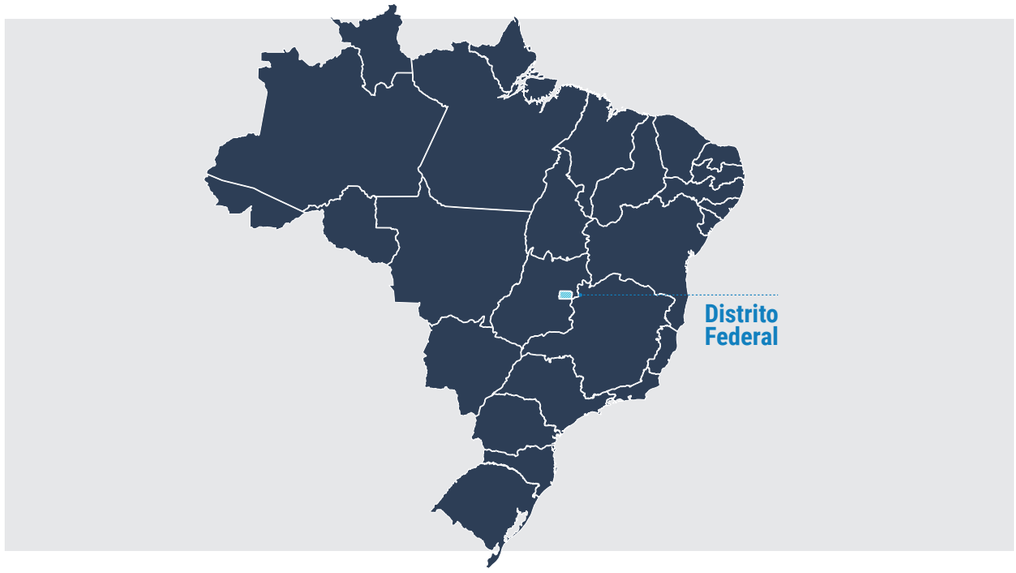
Design thinking: é um conjunto de ideias e insights para abordar problemas, a partir da análise de conhecimento e propostas de soluções sempre construídas coletivamente. Exercita a empatia, exige criatividade e coloca as pessoas, e não o problema, no centro do desenvolvimento de um projeto e na geração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

INSTITUTO EUVALDO LODI-MG E SEBRAE EM MINAS GERAIS

NOME DO PROJETO
Reforço da competitividade no setor de pirotecnia na Região Centro-Oeste de Minas Gerais

OBJETIVO DO PROJETO
Promover a competitividade das empresas de pirotecnia por meio do acesso a novos mercados e da sustentabilidade, contribuindo para transformar positivamente a imagem do segmento no país

SETOR INDUSTRIAL
Pirotecnia

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CENTRO-OESTE DE MINAS, INDÚSTRIAS MOSTRAM PORQUE O BRASIL É O SEGUNDO POLO MUNDIAL DE FOGOS DE ARTIFÍCIO

PROJETO APOSTA EM MAIOR CONTROLE NA PRODUÇÃO E BUSCA MAIS SEGURANÇA. GANHO DE PRODUTIVIDADE É DE 99%

A indústria de fogos de artifício na região de Santo Antônio do Monte é centenária. Os primeiros fabricantes instalaram-se ali em 1859. Hoje, o Sindicato das Indústrias de Explosivos no Estado de Minas Gerais – SINDIEMG reúne 53 empresas, espalhadas por nove cidades. São 3 mil empregos gerados de forma direta e outros 8 mil postos de trabalho gerados indiretamente pelo setor.

O PROCOMPI, por meio do Instituto Euvaldo Lodi - IEL Minas Gerais e do Sebrae em Minas Gerais, juntos, mobilizaram 28 indústrias de explosivos na região, em um trabalho desenvolvido em estreita parceria com o Sindicato das Indústrias de Explosivos no Estado de Minas Gerais – SINDIEMG.

Com ações individualizadas, umas voltadas para o setor e outras para a relação com a sociedade, as empresas envolvidas conquistaram um

aumento de 99% de produtividade. Elas também reduziram em 32% os seus custos de produção e registraram visibilidade positiva nos meios de comunicação locais.

Dentro das ações voltadas para cada empresa, foram realizadas capacitações em temas como planejamento estratégico para governança, Planejamento e Controle da Produção - PCP, segurança dos trabalhadores, capacitação gerencial e gestão financeira.

Para o setor, houve curso de cultura de cooperação, para fortalecer o grupo, e um workshop sobre questões tributárias. Também foi realizada uma consultoria especializada para permitir ao Polo de Fogos de Artifício a ampliação de acesso ao mercado nacional, com mais e melhores canais de distribuição e vendas.

Outra ação relevante para o setor foi a realização de um estudo de viabilidade técnico-econômico-financeira para criação de uma área de testes de fogos de artifício que possa ser usada por todas as empresas no aprimoramento da segurança dos processos e produtos.

Buscando fortalecer sua imagem junto à sociedade, as indústrias apoiaram os shows em comemoração ao Jubileu de 300 anos da imagem de Nossa Senhora Aparecida, em Aparecida do Norte, em 12 de outubro de 2018. Não apenas os fogos, mas toda a estrutura do show, que contou com grandes nomes da música popular brasileira, foram doados pelas indústrias de explosivos de Minas Gerais.

Também foram produzidas três cartilhas sobre o uso seguro dos fogos de artifício, voltadas para trabalhadores, vendedores e clientes, respectivamente. O material é gratuito e está disponível no site do sindicato, em lojas e fábricas. Já a produção de um vídeo sobre o polo de Santo Antônio do Monte reforçou sua história e seu compromisso com a segurança e a inovação.

Ao final do projeto, o setor tinha muito o que comemorar. Além dos ganhos de produtividade e da redução de custos de produção, as empresas modernizaram seus produtos, tornando-os mais seguros. Elas incorporaram, por exemplo, tecnologias que permitem a detonação dos fogos a distância. O grupo de empresas encerrou o projeto mais fortalecido, coeso e mobilizado para defender seus interesses de forma transparente.

As ações do setor registraram boa repercussão na mídia – somente em relação ao show em Aparecida do Norte, foram mais de 50 matérias positivas. Os materiais voltados aos consumidores produziram bons dados e fatos para dialogar com autoridades e com organizações da sociedade civil sobre a importância da pirotecnia na cultura brasileira e seu compromisso com a segurança.

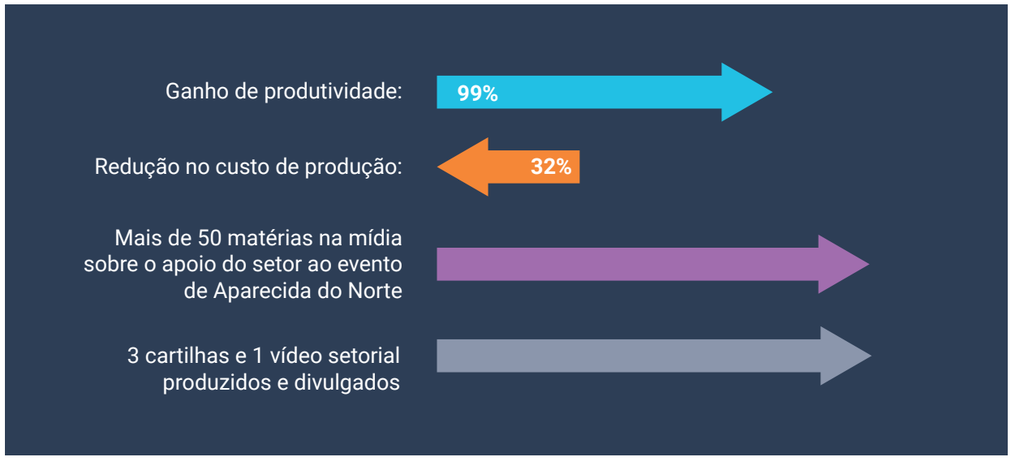
Para Magnaldo Geraldo Filho, proprietário da Artesanato de Fogos Vitória, o PROCOMPI permitiu que as indústrias ganhassem um novo olhar sobre o direcionamento e a gestão dos processos das empresas. “Fomos motivados a buscar resultados e a desenvolver análises de cenário para tomadas de decisão, registros para aplicação de estratégias e otimização das compras”, relata o empresário. “Identificamos pontos nos quais já tínhamos ferramenta (software) para uso e nos quais estávamos ociosos. Agora, temos certeza de que haverá melhora significativa nos processos e nas áreas que desejamos aprimorar”, completa Magnaldo.

Culturas centenárias: os 300 anos da imagem de Nossa Senhora Aparecida na Basílica e fogos de Santo Antônio do Monte

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Aprimoramento da segurança dos trabalhadores e dos produtos
- Reposicionamento de imagem do setor junto à sociedade

OS RESULTADOS DO PROJETO



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- Curso de cultura da cooperação
- Planejamento estratégico para governança
- Consultoria em gestão dos canais de venda e distribuição e acesso a mercados
- Consultoria em Planejamento e Controle da Produção - PCP
- Estudo de viabilidade técnico-econômico-financeira para uma área de testes de fogos de artifício
- Desenvolvimento e aperfeiçoamento de processos e produtos
- Consultoria para melhoria da segurança na fabricação de fogos
- Desenvolvimento de cartilhas técnicas para orientação e instrução na utilização e fabricação de fogos de artifício
- Capacitação gerencial
- Consultoria em gestão financeira
- Workshop tributário
- Vídeo institucional sobre o polo de Santo Antônio do Monte, sua história e seu trabalho de aprimoramento, com foco em segurança e renovação

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: FLEXIBILIZAR PARA ATENDER ÀS DEMANDAS

À medida que o projeto se desenvolvia, as equipes do IEL, do Sebrae, do SINDIEMG e as empresas começaram a perceber novas necessidades e ações foram readequadas. Um seminário sobre pólvora negra, previsto no programa original, foi retirado do calendário; o grupo já havia participado de uma consultoria em melhoria de processos de segurança (que já envolvia a pólvora negra) e, em virtude dos recursos limitados, decidiu-se fazer um estudo técnico/comercial. Assim, teriam uma visão mais abrangente não só da atuação comercial, mas também do relacionamento com o mercado.

LIÇÕES APRENDIDAS: PCP E MELHOR PRECIFICAÇÃO

A principal lição aprendida está relacionada a um melhor entendimento sobre precificação na indústria local. Em razão da concorrência acirrada, era comum que houvesse uma guerra de preços predatória e muitas vezes distanciada da realidade dos custos de produção e distribuição.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: TESTES E ATRAÇÃO

Um dos produtos do PROCOMPI Pirotecnia foi um estudo de viabilidade técnico-econômico-financeira para avaliar a potencial criação de uma área de testes dos fogos na cidade de Santo Antônio do Monte. O estudo não só comprovou a potencialidade da região como também demonstrou que, além de agregar valor às empresas do setor, no que tange a qualidade, a iniciativa irá contribuir para que os testes aconteçam com maior segurança, repassando assim uma imagem de profissionalismo do polo tanto no mercado nacional quanto no internacional.

Ali, as empresas poderão apresentar seus produtos e simular shows pirotécnicos para fornecedores e clientes. Além de ser um polo de testes e demonstrações, o centro também poderá funcionar como uma atração turística na região, permitindo a visitação da população local e de visitantes para experimentar a magia milenar dos shows de fogos.

DESTAQUE: MAIS DIÁLOGO COM A SOCIEDADE

Quem de nós não guarda na memória os sons e luzes dos fogos de uma celebração de fim de ano, uma festa de São João ou mesmo uma Copa do Mundo de futebol disputada? São parte da nossa história e de nossa cultura.

As cartilhas produzidas pelo PROCOMPI sobre segurança no uso de fogos de artifício

Mas o mundo muda e é preciso não perder a proximidade com as pessoas. No caso das indústrias de fogos de artifício, é preciso sempre se reinventar e estar próximo dos trabalhadores, de quem vende os fogos e dos clientes que os usam. Além disso, a indústria precisa reforçar sempre seu compromisso com a segurança porque esse é – e sempre será – um ponto sensível dessa indústria. Há avanços importantes sendo feitos – com o desenvolvimento de mais produtos que podem ser manipulados a distância e com suportes para os fogos de artifício que ficam no chão e não mais nas mãos de quem os opera, por exemplo. Esse é o maior ponto de preocupação do setor e é sempre uma questão importante dos industriais em audiências públicas e encontros com autoridades.

Somada à questão da segurança, atualmente há também uma preocupação com o bem-estar de animais domésticos, que podem se assustar com os barulhos dos fogos. O setor tem se preparado para responder às dúvidas e aprimorar seus produtos, reduzindo o ruído de alguns produtos, por exemplo.

As empresas também querem reforçar seu importante papel na cultura de celebrações e de alegria do brasileiro. Por isso, investiram e apoiaram financeiramente a festa dos 300 anos do jubileu da imagem de Nossa Senhora Aparecida e têm reforçado sua narrativa sobre a milenar cultura da pirotecnia, que nasceu na China e hoje tem no Brasil seu 2º maior produtor de fogos do mundo. Um vídeo sobre o polo de Santo Antônio do Monte é outro resultado do PROCOMPI para contar essa história. Ao final do projeto, esse pedaço do caminho percorrido por Santo Antônio do Monte e suas indústrias ganhou as redes sociais.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:

CONHEÇA MAIS SOBRE:

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

Sebrae em Minas Gerais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg

Santo Antônio do Monte:
www.samonte.mg.gov.br

Sindicato das Indústrias de Explosivos no Estado de Minas Gerais - SINDIEMG:
www.sindiemg.com.br

INSTITUTO EUVALDO LODI-MG E SEBRAE EM MINAS GERAIS

NOME DO PROJETO
Reforço da competitividade do setor metalmecânico em Itajubá

OBJETIVO DO PROJETO
Melhorar processos e produtos, reduzir o custo operacional e estimular o desenvolvimento, ampliando os mercados e a competitividade das empresas

SETOR INDUSTRIAL
Metalmecânico

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

EM ITAJUBÁ, O SETOR METALMECÂNICO AVANÇA NO USO DE NOVAS TECNOLOGIAS, ATRAI JOVENS E APRIMORA SEUS PROCESSOS INDUSTRIAIS

COM USO DE FERRAMENTAS COMO LEAN, EMPRESAS VEEM PRODUTIVIDADE CRESCER 58%. AUMENTO DO FATURAMENTO É DE 122% ENTRE OS PARTICIPANTES

Situada ao Sul de Minas Gerais, a cidade de Itajubá constitui um polo industrial diverso, com empresas relevantes para o Brasil. O município de 90 mil habitantes também abriga um campus da Universidade Federal de Itajubá, considerada a primeira universidade tecnológica do país. Há por ali, portanto, uma cultura industrial e de inovação. Micro e pequenas empresas industriais gravitam também em torno desse forte arranjo produtivo, muitas delas criadas por ex-funcionários de grandes empresas instaladas na região.

Mas, como em todo o Brasil, a crise econômica que afeta o país desde 2015 também impactou os elos dessa cadeia produtiva na região. As demandas retraíram e o volume de negócios reduziu. Em meio a esse cenário, perceberam-se também transformações estruturais na indústria, com mudanças nas dinâmicas das cadeias de produção e avanços da indústria 4.0.

Era preciso estancar perdas, impulsionar um ciclo positivo e dar conta de demandas por novos equipamentos, processos produtivos aprimorados, esforços inventivos, melhoria de produtos, processos e serviços.

Foi nesse momento que o Instituto Euvaldo Lodi - IEL Minas Gerais e o Sebrae em Minas Gerais se aliaram ao PROCOMPI. O projeto do setor metalmecânico em Itajubá engajou 30 indústrias e contou com a importante parceria do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Itajubá - SIMMME e da Prefeitura Municipal de Itajubá, por intermédio da Secretaria de Desenvolvimento Econômico. Esse esforço resultou em um aumento de 122% no faturamento e na redução de 63% nos custos de produção. Entre aqueles que participaram da formação em LEAN, a produtividade cresceu 58%.

Durante o PROCOMPI, as empresas participaram de oficinas de gestão, compartilharam sua visão sobre inovação e competitividade e perceberam a importância de se aproximarem de seus fornecedores. Das 30 indústrias participantes, cinco delas avançaram no conhecimento da ferramenta de LEAN Manufacturing.

Outra conquista importante do projeto foi o envolvimento da Prefeitura de Itajubá na busca por maior competitividade das micro e pequenas empresas industriais.

Em outra frente, o projeto identificou que não havia programas de estágio nas micro e pequenas empresas. Embora a cidade contasse com boas escolas e uma universidade federal, a cultura de promoção de estágios estava restrita às grandes empresas. Muitos estudantes, então, deixavam Itajubá para construir sua carreira em outras cidades, por falta de oportunidade.

Nesse contexto, o PROCOMPI ajudou as empresas a mapearem tarefas e funções específicas que poderiam ser desempenhadas por jovens aprendizes, numa relação na qual todos saíram ganhando, tanto empresários quanto estudantes.

Além disso, com o envolvimento dos estagiários e o mapeamento das demandas por formação dos funcionários, o PROCOMPI ajudou as empresas a organizarem suas demandas de capacitação por áreas temáticas (mercado, gestão, inovação e tributos) e a apresentarem seu apresentaram seu planejamento conjunto para os parceiros envolvidos na governança local, como o próprio sindicato empresarial, prefeitura municipal, IEL Minas Gerais e o Sebrae em Minas Gerais, entre outros. O que estava no papel se transformou em ação, com a realização de consultorias sobre temas como tributação, formação de preços e gestão de vendas e indicadores de performance - KPI's.

"Estamos enfrentando nossos desafios de forma mais robusta. Certamente, estamos mais ocupados agora e colocando o que aprendemos para rodar", atesta Carlos Rogério de Vasconcelos, proprietário da RCS Usinagem, uma das empresas participantes do PROCOMPI. A indústria, que emprega oito pessoas, foi uma das participantes da consultoria em manufatura enxuta, oferecida pelo projeto.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Uso de ferramentas de produção como LEAN
- Mobilização do poder público local
- Engajamento de jovens estagiários
- Percepção sobre a importância do trabalho em grupo

OS RESULTADOS DO PROJETO

Aumento do faturamento:

122%

Redução no custo de produção:

63%

Entre as cinco indústrias que participaram do LEAN, aumento produtividade:

58%

Planejamento para capacitação por áreas temáticas (mercado, gestao, inovação e tributos), que permitiu captação de novos recursos e projetos para beneficiar o grupo de empresas

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Reuniões sobre governança
+ Palestra sobre ampliação de mercado
+ Encontro de negócios com empresas âncoras
+ Consultoria em LEAN – Melhoria de processos
+ Consultoria para ISO 9001:2015
+ Apoio para desenvolvimento de projetos de inovação e desenvolvimento de produtos
+ Consultoria tributária
+ Consultoria para formação do preço de venda
+ Consultoria em gestão de vendas
+ Consultoria para gestão de indicadores – KPI

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: ENTENDER OS REAIS DESAFIOS

As empresas tinham muita dificuldade em trabalhar em conjunto com uma visão de que a situação do mercado era o maior problema para elas.

Entretanto, no decorrer do projeto, os participantes começaram a conhecer métodos e ferramentas que lhes permitiram entender que aumentar a competitividade é uma condição essencial do mercado atual. Cabe a eles, empresários, abraçar essa busca constante pela melhoria de seus processos e de seus produtos, cada um com seus diferenciais.

Ao final do PROCOMPI, o grupo estava mais maduro e consciente de seu papel e de suas possibilidades para ser sempre mais competitivo.

LIÇÕES APRENDIDAS: ENVOLVER JOVENS ESTUDANTES É UM BOM NEGÓCIO

Quando os consultores começaram a visitar as empresas participantes do PROCOMPI em Itajubá, perceberam que ali não havia jovens aprendizes, embora todas tivessem muito a ensinar. Também nas indústrias havia uma importante quantidade de tarefas e funções específicas que poderiam ser desempenhadas por jovens estudantes da universidade federal na cidade.

Perguntados por que não engajavam estagiários em seus processos industriais, alguns empresários disseram que não viam onde encaixá-los ou que não sabiam como atraí-los. Segundo eles, a cultura do estágio seria um privilégio das grandes empresas. O PROCOMPI, então, abraçou o desafio de provar que estagiários são bem-vindos nas micro e pequenas empresas industriais, identificou oportunidades e aproximou as indústrias da universidade.

Entre os jovens, descobriu-se que muitos deles, estudantes de engenharia de produção, saíam da cidade durante um turno do dia para

trabalhar em empresas fora de Itajubá. Havia demanda, portanto, dos dois lados. E o projeto conseguiu aproximá-los. Ao final da implementação do PROCOMPI, seis vagas de estágio haviam sido abertas e preenchidas.

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

Um dos diferenciais do PROCOMPI em Itajubá foi contar com a Prefeitura Municipal em seu quadro de governança, ou seja, o poder local como um parceiro ativo do projeto.

De forma complementar ao PROCOMPI, a prefeitura tem apoiado as empresas participantes na obtenção de alvarás de funcionamento e de licenças ambientais e promovido políticas de incentivo fiscal. A prefeitura também atua para divulgar o trabalho dos participantes do projeto junto a grandes empresas instaladas na cidade, ajudando a gerar novos negócios para o grupo das 30 indústrias do PROCOMPI.

DESTAQUE: LEAN = MAIS PRODUTIVIDADE

Quando a RCS Usinagem começou a participar do PROCOMPI, entendeu que precisava modernizar seus equipamentos. A fábrica do setor metal-mecânico atendia antes, entre outros, o setor de alimentos, passou a integrar a cadeia da General Eletric (GE) no setor elétrico.

O PROCOMPI levou a empresa a conhecer o sistema LEAN. Com isso, a RCS enfrentou a subutilização dos equipamentos e organizou seu processo numa lógica de produção seriada. A empresa abraçou as novas tecnologias e os recursos da indústria 4.0. No centro de usinagem, a programação humana foi substituída por uma aplicação do software Autocad e o *set up* do torno. O processo, que demorava quatro horas, passou a ser realizado em trinta minutos. As perdas, que eram de 30%, foram zeradas.

Com a atualização dos processos, os resultados vieram de forma mais do que positiva: a empresa aumentou seu faturamento em 251%.

A RCS Usinagem também será pioneira na certificação ISO 9001:2015, um dos desdobramentos do PROCOMPI.

O Sistema de Manufatura Enxuta ou LEAN Manufacturing foi desenvolvido pela Toyota na década de 1950, no Japão, e se tornou o principal combustível para a transformação da empresa em uma das principais indústrias do segmento automotivo em todo o mundo. O sistema implica num trabalho constante para eliminação das atividades que não agregam valor ao processo.

LEAN é um modelo de gestão que busca reduzir desperdícios e, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a qualidade dos processos e seus produtos em diferentes setores industriais.

A chamada manufatura enxuta é usada para:

+ Melhoria contínua de processos
+ Redução de custos
+ Agilidade na produção
+ Maior capacidade produtiva
+ Melhorias do ambiente de trabalho para os funcionários

O LEAN orienta-se por cinco princípios básicos:

+ colocar a ótica do cliente no centro da geração de valor pela empresa;
+ identificar as etapas que agregam valor ao produto/serviço e redefinir os processos, eliminando o que for desperdício;
+ alinhar as atividades em fluxo contínuo, reduzindo etapas, esforços, tempo e eliminando custos desnecessários;
+ eliminar a produção em excesso a partir da chamada produção puxada (a demanda gerada pelo cliente é o "start" da produção);
+ e buscar de forma permanente a eficácia – o princípio japonês da perfeição.

ONDE O PROJETO ACONTECEU:

CONHEÇA MAIS SOBRE:

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

Sebrae em Minas Gerais:
www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mg

Itajubá:
www.itajuba.mg.gov.br

Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Itajubá:
www.simmmei.com.br/simmmei

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 cooperação 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.

Curso de capacitação

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 (Sindivest), 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 mentalidade 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

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 lauyout 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 medida 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 produtividade de uma empresa e se baseia em 5 sensos (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 DO CEARÁ - FIEC E SEBRAE NO CEARÁ

NOME DO PROJETO
Fortalecimento das indústrias de cerâmica vermelha de Canindé e da Região Norte

OBJETIVO DO PROJETO
Implementar a cultura do associativismo, aprimorar o processo de precificação e melhorar a eficiência da gestão das empresas

SETOR INDUSTRIAL
Cerâmica vermelha

INÍCIO DO PROJETO
Maio de 2018

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, EMPRESAS DO SETOR DE CERÂMICA MELHORAM PROCESSOS PRODUTIVOS, REDUZEM DESPERDÍCIOS E VOLTAM A CRESCER EM MEIO A UM CENÁRIO DE CRISE

COM AJUSTES DE PRECIFICAÇÃO E MAQUINÁRIO, PEQUENAS INDÚSTRIAS REDUZEM O DESPERDÍCIO EM 10%

A crise econômica vivida pelo país desde 2014 atingiu em cheio as indústrias cerâmicas no Ceará. Distribuídas na região de Canindé e na região norte do estado, próximas à cidade de Sobral, as empresas precisavam ajustar seus custos e avançar em qualidade, mas, com o mercado em retração, o melhor caminho para isso era **melhorar o processo de precificação e ganhar em eficiência.**

Foi aí que entrou o PROCOMPI, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, com apoio do Sindicato que representa o setor, o Sindcerâmica. A partir de ajustes no maquinário com o objetivo de reduzir o uso de matérias-primas e **evitar desperdícios**, as 15 empresas participantes do projeto colheram resultados, como a **prática de preços competitivos e sustentáveis.**

Entre os resultados estão a **ampliação em 5% de sua margem de lucro e a redução em 3% do consumo de argila.** Em média, essas pequenas indústrias também registraram redução de desperdício da ordem de 10%.

Para se ter ideia, hoje, as empresas participantes precisam de 150 toneladas a menos de argila por mês. Isso representa, em média, uma economia de R$ 15 mil mensais por empresa. Também gastam menos lenha na queima da cerâmica, ganhando não apenas na redução de custos, mas também em sustentabilidade ambiental.

As máquinas sofreram ajustes e ganharam eficiência. A regulagem do cortador e das formas permitiu que os produtos ganhassem tamanhos padronizados. Com menos peso, a cerâmica demanda menos combustível na queima. Um breve curso no âmbito do PROCOMPI apresentou

às empresas participantes novos produtos, mais diferenciados e com potencial de mercado.

Os ajustes na fabricação, embora simples, representaram uma **transformação no processo produtivo.** Com mais cuidado em seu passo a passo e mais controle das etapas, as empresas passaram a desenvolver produtos alinhados **a normas técnicas do setor.**

"O apoio do PROCOMPI é fundamental para nós. A empresa é familiar. Não temos uma estrutura técnica de apoio, mas, com o projeto, recebemos novas informações e **conhecemos novas técnicas de produção**, de manuseio de matérias-primas e produtos", destaca Marcelo Vinhas, gerente administrativo da Cerâmica Boa Vista, em Canindé.

Ganharam também os consumidores, uma vez que processos mais precisos ajudam, e muito, a melhorar a qualidade da cerâmica produzida no Ceará.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Redução de desperdícios e uso racional dos recursos

Eficiência energética

Eficiência no processo produtivo no ajuste de maquinário

RESULTADOS DO PROJETO

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Oficina sobre associativismo
+ Consultoria em Formação de preço e apuração de custos e finanças
+ Consultoria em Eficiência energética

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UM SETOR EM BUSCA DE OPORTUNIDADES

Para atender a um setor tradicional, no qual há poucas ações de formação e capacitação, o PROCOMPI precisou ser realizado em duas regiões distintas do Ceará, com realidades diferentes. Na região norte – Sobral, Groaíras e Cariré –, o grupo de empresas é mais homogêneo. Na região de Canindé, os efeitos da crise eram mais fortes e o esforço para apoiar as empresas, maior.

Para dar conta das distâncias, foi preciso ajustar a logística do projeto. O apoio do sindicato nesse processo foi fundamental. Um representante do Sindcerâmica atuou na região como apoiador local, mantendo a mobilização das empresas e ajudando a organizar as atividades.

LIÇÕES APRENDIDAS: A UNIÃO FAZ A FORÇA

Ao longo do PROCOMPI, algumas empresas chegaram a ser arrendadas, afetadas pela baixa no mercado e pelos **altos custos de produção.** Algumas planejavam fechar as portas e demitir seus funcionários. O grupo estava desacreditado e sem perspectivas.

Hoje, depois de um ano e meio de trabalho, os empresários reconhecem que o projeto chegou na hora certa. Com a ajuda do PROCOMPI, eles conseguiram superar a situação, melhorar seus preços, reduzir custos, embarcar novas tecnologias e retomar o mercado com mais produtividade e mais qualidade. Foram ações simples, mas, para o grupo, elas representaram um verdadeiro divisor de águas.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS SUSTENTABILIDADE

Menos argila, menos lenha, melhores máquinas, mais telhas, mais faturamento. A equação é relativamente simples, mas fundamental para um setor tradicional como o de cerâmica vermelha.

A consultoria dada por uma empresa que é referência no setor foi fundamental para que os empresários percebessem que, quanto mais padronizados os processos e produtos, maior a racionalidade no uso da argila, principal matéria-prima do setor, e da lenha para queima. Os funcionários foram capacitados para esse novo padrão de eficiência energética e rapidamente se dedicaram às **novas formas de produção.**

A padronização trouxe, ainda, não apenas mais **qualidade na produção**, mas também a possibilidade de desenvolvimento de novos produtos.

DESTAQUE: EFICIÊNCIA ENERGÉTICA, UM DESAFIO E UMA OPORTUNIDADE

Além de um desafio para as indústrias que precisam **reduzir seus custos** e fazer mais com menos energia, o setor de **eficiência energética** é um grande campo de atuação profissional.

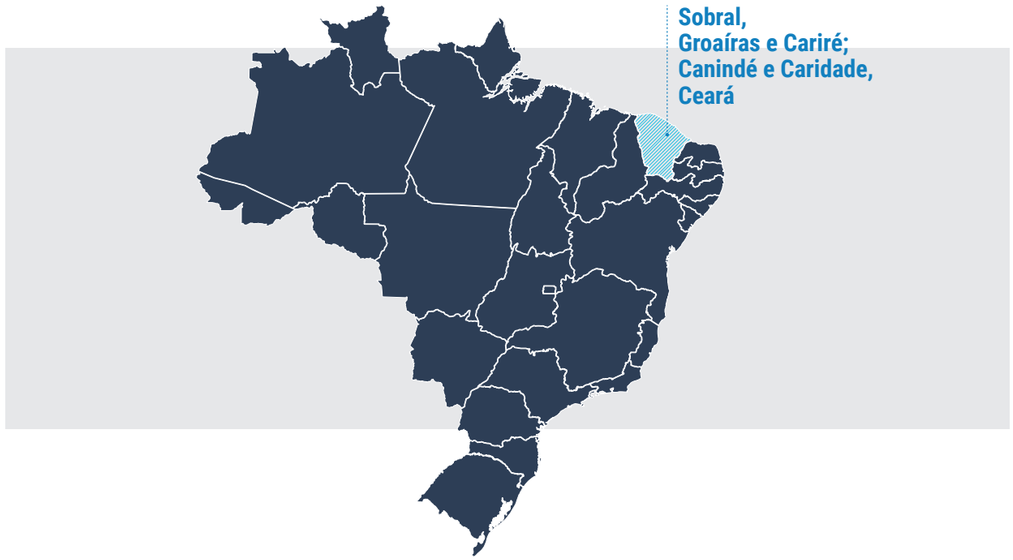
Em 2018, dados do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - SENAI mostraram que o Brasil deve ter cerca de 452 mil empregos ligados à eficiência energética em 2030. O cálculo foi feito a partir dos compromissos assumidos pelo país na Conferência das Nações Unidas sobre Mudança Climática - COP 21. Atualmente, aproximadamente 136 mil pessoas trabalham em ocupações para melhor aproveitamento energético e geração elétrica por fontes eólicas, fotovoltaicas ou de biomassa.

O país tem registrado, ano a ano, o crescimento de suas fontes renováveis de energia e empresas de todos os portes têm realizado esforços, pesquisa e desenvolvimento em tecnologias e ferramentas para melhor uso de energia e combustíveis.

Como mostram países como a Alemanha, formar novos profissionais para a eficiência energética vai exigir ensinar novos conhecimentos para profissões tradicionais.

Com uma demanda crescente, o setor tem oferecido salários competitivos com relação às ocupações mais tradicionais, além de novas oportunidades. A Região Nordeste é um dos polos dessas novas ocupações.

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

Sindcerâmica no Estado do Ceará:
www.sindceramica.com.br

GLOSSÁRIO

A

Altos custos de produção – Em geral, no Brasil são altos os custos de produção, uma vez que o país tem alta carga tributária, um emaranhado de leis e normas, baixa escolaridade dos trabalhadores, uma rede de infraestrutura precária em alguns pontos, como saneamento, alguns aspectos do transporte e da energia – é o chamado Custo Brasil, que é especialmente pesado para alguns setores.

Ampliação da margem de lucro – O aumento da margem de lucro de um produto ou serviço tem a ver com a capacidade da empresa de ter bons fornecedores, otimizar o tempo entre pedido e entrega, ter uma estratégia de divulgação do produto para atrair bons e novos clientes, otimizar processos internos e a logística de entrega, reduzir custos e gerenciar bem os estoques.

E

Eficiência – Eficiência é a capacidade de um administrador para conseguir produtos mais elevados em relação aos insumos necessários para obtê-los. A capacidade de "fazer as coisas direito". A eficiência é medida pela relação entre os resultados obtidos e os recursos empregados.

Eficiência energética – Conceito cada vez mais importante no século XXI. Implica na utilização racional de energia. Medidas simples podem aumentar a eficiência energética de uma fábrica como pintar as paredes de cores mais claras, usar lâmpadas mais eficientes, reaproveitar a água da chuva, melhorar a ventilação natural ou identificar e resolver vazamentos de água.

Evitar desperdícios – 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.

M

Melhorar o processo de precificação e práticas de preços competitivos e sustentáveis – São quatro os fatores que influenciam na precificação de um produto ou serviço: seus custos de produção; o valor praticado pelo mercado; os impostos sobre vendas; a margem de lucro que se deseja atingir. Boas práticas de precificação são fundamentais para melhorar o faturamento (ver verbete) da empresa e garantir sua sustentabilidade financeira.

N

Normas técnicas do setor – Cada setor é regido por normas específicas, além das leis e normas que nos regem a todos. Para ter sucesso, uma empresa precisa conhecer e dominar as normas técnicas de seu setor, se adequar a elas e ser capaz de inovar para atendê-las com a maior eficiência possível.

Novas técnicas de produção /novas formas de produção – O mundo fabril avançou muito em suas técnicas de produção e agora começa a viver uma nova revolução, a chamada

manufatura avançada, na qual as fábricas estarão hiperconectadas entre si e com toda a sua cadeia de produção. Big data, inteligência artificial, a tecnologia do 5G nas telecomunicações, tudo isso já é realidade. E está e vai impactar enormemente todo o setor produtivo.

Q

Qualidade na produção – Qualidade 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.

R

Redução do consumo – Reduzir consiste em diminuir o consumo de bens e serviços. Isto significa que ao fazermos nossas compras devemos adquirir apenas produtos que são realmente necessários, eliminando a aquisição de bens supérfluos. Vale para pessoas, vale para as empresas.

Redução de custos – Para reduzir custos há etapas importantes para a empresa: conhecer os seus custos atuais e reais; aumentar a eficiência dos processos; analisar parcerias com fornecedores, cadeia logística, outras empresas do setor; cuidar do nível do estoque; capacitar sempre os funcionários; ter uma boa gestão financeira; usar as tecnologias mais adequadas com melhor custo-benefício. Reduzir custos é faturar mais e tornar-se mais sustentável.

R

Transformação do processo produtivo – Implica em investir mais tempo em planejamento, no conhecimento e no controle da produção. Uma empresa que quer transformar seus processos precisa gerenciar todas as suas atividades de produção, entender todas as peculiaridades de cada etapa de seu processo, identificar suas fraquezas e suas forças e rever seus processos financeiras e a gestão de pessoas.

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

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento do setor metalmecânico de Fortaleza e Região Metropolitana

OBJETIVO DO PROJETO
Fortalecimento do setor metalmecânico com foco em melhorias nos processos de gestão

SETOR INDUSTRIAL
Metalmecânico

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

INICIATIVA PROMOVE A MODERNIZAÇÃO DO SETOR METALMECÂNICO NO CEARÁ

EMPRESAS PADRONIZAM PROCESSOS, PASSAM A GERENCIAR NEGÓCIOS COM BASE EM INDICADORES E GANHAM CERTIFICAÇÃO. PRODUTIVIDADE CRESCE, EM MÉDIA, 8%

No setor metalmecânico no Ceará, a falta de demanda provocada pela crise econômica, acompanhada da necessidade das empresas se modernizarem e estabelecerem novos processos, sobretudo com a chegada da Companhia Siderúrgica do Pecém - CSP ao estado, representava enorme desafio.

As micro e pequenas indústrias do setor precisavam se tornar mais competitivas não apenas para fazer face ao novo cenário econômico, mas também para serem aceitas na cadeia de fornecedores da CSP. Para isso, elas precisavam se preparar para a certificação **ISO 9001/2015**. Um grupo de normas técnicas que estabelece um modelo de gestão da qualidade. Trata-se de uma espécie de selo que atesta que os produtos estão em linha com os padrões internacionais.

Foi aí que surgiu o PROCOMPI Metalmecânico, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, em parceria com o Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico no Estado do Ceará - Simec. Ao todo, 20 empresas participaram do projeto, a maioria da região metropolitana de Fortaleza.

O projeto rendeu bons frutos. Em média, a produtividade das indústrias cresceu 8% e e 10% no faturamento. As empresas se organizaram melhor, **padronizaram processos**, desenvolveram suas lideranças e passaram a gerenciar negócios com base em indicadores, análises críticas e conhecimento de riscos.

De um total de oito empresas preparadas para conquistar a **ISO 9001/2015**, quatro já receberam a certificação.

Os resultados práticos do PROCOMPI refletem, na verdade, um processo rico e longo, de importante transformação na mentalidade dos empresários, donos de pequenos negócios do setor metalmecânico. Foi preciso romper com o que em inglês se chama ***business as usual***, ou seja, a crença de que gerenciar empreendimentos como sempre se faz pode trazer bons resultados. O mundo mudou e os negócios precisam mudar também.

As empresas perceberam que simplesmente não possuíam controle dos seus processos e muitas vezes se viam "perdidas" num mercado extremamente competitivo e exigente. Com o PROCOMPI, gradualmente, os empresários foram engajados em consultorias em sustentabilidade com foco na reutilização da água, na gestão da produção e no planejamento de mercado.

Segundo Ana Cristina Moreira, do Sistema FIEC, as consultorias iniciais quebraram paradigmas importantes na cultura dessas empresas. "O acompanhamento de indicadores de gestão contribuiu para apresentar e consolidar **conceitos de qualidade** no ambiente industrial, gerando nos empresários o desejo da **certificação ISO 9001**. O ganho de competitividade foi considerável: propiciou às empresas condições iguais para competição de mercado. A certificação permitiu que algumas das empresas do PROCOMPI pudessem entrar no hall de fornecedoras da Companhia Siderúrgica do Pecém", disse.

Antes "perdidos", hoje os empresários (e suas equipes) estão mais motivados. Isso tem impacto direto na geração de empregos, na criação de parcerias e, consequentemente, no fortalecimento e na organização do setor.

Entre as empresas que se destacaram, está a Polimatec, que iniciou a sua operação fabricando giz têxtil, em 1989. A empresa possui um parque moderno de máquinas e 60 colaboradores, mas precisava rever os seus processos com foco nas exigências do mercado. Com as consultorias do PROCOMPI, a Polimatec conseguiu a **certificação ISO 9001/2015**, estabeleceu parcerias locais e viu o seu faturamento aumentar em mais de 10%.

Outro resultado importante para a Polimatec foi passar a ser fornecedora da Energia Pecém, responsável pela construção da Usina Termelétrica Porto do Pecém, um empreendimento localizado dentro do Complexo Industrial e Portuário do Pecém. Depois da certificação, a satisfação do cliente com a Polimatec aumentou de 70% para 90%, mais um relevante indicador de qualidade.

Para o empresário Leonardo Teixeira, diretor administrativo da Polimatec, o PROCOMPI agregou valor à sua empresa. "Só tivemos ganhos com o PROCOMPI, já que conseguimos colocar em andamento a certificação **ISO 9001/2015**. São vários ganhos com esse reconhecimento tão importante, com impactos diretos no nosso relacionamento com clientes e parceiros. A experiência foi tão satisfatória que já aderimos também ao PROCOMPI do segmento plástico para outra empresa do grupo", conta Teixeira.

Existem hoje, no Brasil, cerca de 17 mil empresas certificadas com a **ISO 9001/201**5, e os números têm caído nos últimos anos. No Ceará, apenas 70 têm a certificação. Por isso é tão importante que iniciativas como o PROCOMPI ajudem a alavancar esse número no estado, ampliando a cultura de qualidade e produtividade e ajudando a gerar mais e melhores empregos na região.

Auditoria para certificação (Polimatec)

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Modernização e adequação de empresas com foco na chegada da Companhia Siderúrgica do Pecém (CSP)

Consultoria em sustentabilidade (reutilização da água)

Preparação para a ISO 9001/2015

OS RESULTADOS DO PROJETO

Aumento da produtividade:

8%

Empresas com produtos, serviços e processos aperfeiçoados:

69%

Adoção de práticas sustentáveis:

84%

Aumento do faturamento:

10%

Padronização de processos.
Aumento na carteira de clientes.

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Realização de consultorias para orientação de processos e preparação para o mercado
+ Capacitações com foco na prospecção de novos mercados e organização de processos
+ Orientação sobre modelos de gestão e comunicação
+ Consultoria na implantação da ISO 9001/2015

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: ENTENDER OS REAIS DESAFIOS

O segmento metalmecânico atua, predominantemente, com **negócios B2B** (*business to business*, em inglês, ou seja, entre empresas), num mercado consumidor exigente e que, via de regra, necessita de certificações de qualidade, como exigência para que empresas integrem a cadeia de fornecedores de grandes empreendimentos como a Companhia Siderúrgica do Pecém.

No polo industrial do Ceará, as micro e pequenas empresas há tempos vislumbravam atender a essas exigências, obter a certificação e ser credenciadas como fornecedoras no complexo. O PROCOMPI foi fundamental para que os participantes percebessem que era possível, que havia técnicas e padrões a serem aprendidos e que havia apoio. Assim, superou-se essa barreira.

LIÇÕES APRENDIDAS: PAPEL DA CONSULTORIA NA MUDANÇA DE CULTURA

A aproximação da gestão do projeto às empresas é um diferencial quando se fala em micro e pequenas indústrias. Muitas não contam com pessoal técnico, seja por restrição de recursos, seja por carência de pessoal com formação adequada para as demandas do setor e da região.

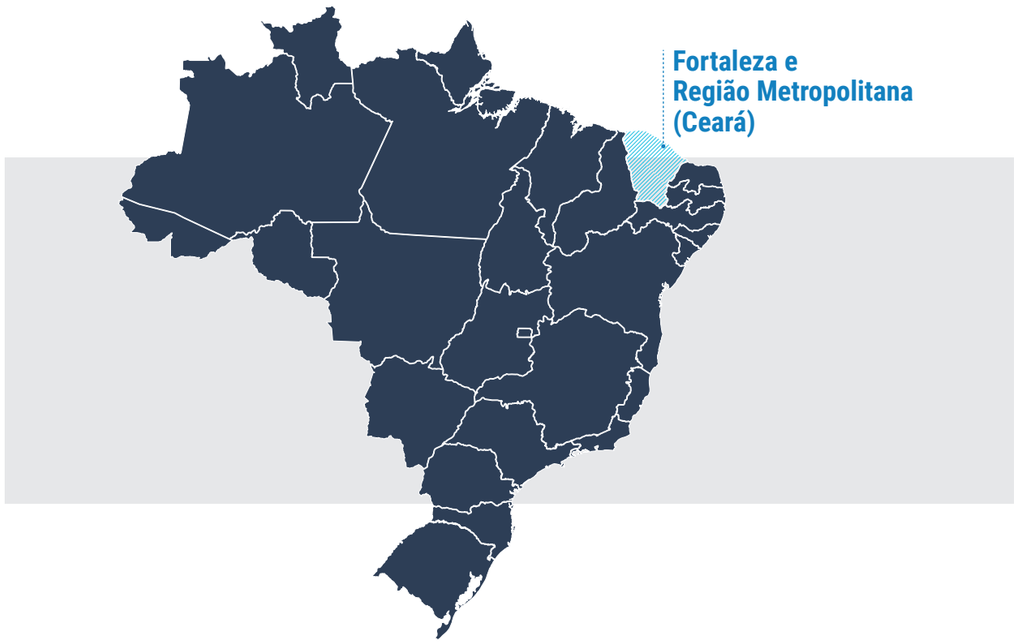
Por isso, o dono da empresa acaba se tornando uma espécie de "faz tudo", desde a realização de operações, passando pela administração das finanças e pelas **ações de marketing**, até a **gestão de recursos humanos**. O PROCOMPI reconheceu essa situação e, por isso, desde o início do processo, seus consultores estreitaram relações com os empresários, entendendo e atendendo a suas demandas. Com as consultorias, é possível oferecer orientação a partir de uma visão externa que ajuda a desconstruir o *business as usual* ("sempre fiz assim, vou seguir fazendo"), apresentando oportunidades e caminhos e abrindo portas antes pouco vistas ou reconhecidas.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: ECONÔMICO E SOCIAL

As ações realizadas no âmbito do PROCOMPI deram visibilidade às empresas. Esses pequenos negócios não apenas ganharam credibilidade, mas também passaram a oferecer produtos e serviços de mais **qualidade**. As micro e pequenas indústrias têm enorme importância na geração de emprego junto às comunidades onde atuam. Logo, além de refletir sobre o crescimento dessas empresas, o projeto contribui, na ponta, para o desenvolvimento das cidades onde elas operam.

Auditoria para a Certificação ISO (ENGEFER)

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

Simec:
www.simec.org.br/quemsomos

GLOSSÁRIO

A

Ações de marketing – São ações que envolvem o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor. Marketing também se refere às estratégias de comunicação e de vendas que superem a concorrência.

B

B2B – Em inglês, business to business, ou seja, produtos e serviços que uma empresa fabrica ou oferece para outras empresas.

C

Comércio eletrônico – 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.

Conceitos de qualidade – Os conceitos de qualidade têm 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.

G

Gestão de recursos humanos – É uma área cada vez mais estratégica nas empresas. Os objetivos dos funcionários e da empresa orientam as políticas de recursos humanos e ajudam a criar um ambiente corporativo agradável e motivador, com obtenção de lucros e a sustentabilidade do negócio.

I

ISO 9001 – A expressão ISO 9001 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou porte. O foco dessa normatização internacional é ainda a melhoria contínua dos processos da organização.

N

Nanotecnologia – É uma ciência que se dedica ao estudo da manipulação da matéria numa escala atómica e molecular. Pode ser utilizada em diferentes áreas como, a medicina, eletrônica, ciência da computação, física, química, biologia e engenharia dos materiaisw.

Normas da Anvisa – A Anvisa é a Agência Nacional de Vigilância Sanitária. É responsável por estabelecer normas de produção, transporte e armazenamento de alimentos, cosméticos, derivados do tabaco padronizadas que garantem que os produtos estejam adequados ao consumo.

P

Padronização de processos – A definição e padronização 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.

Produtividade – É a relação entre os meios, recursos utilizados e a produção final. Seu cálculo leva em conta os insumos, materiais, tempo, técnica e capital empregado para produzir um produto. Os indicadores de produtividade são aplicados na gestão de negócios para avaliar o rendimento e a eficiência dos processos nas empresas.

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.

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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

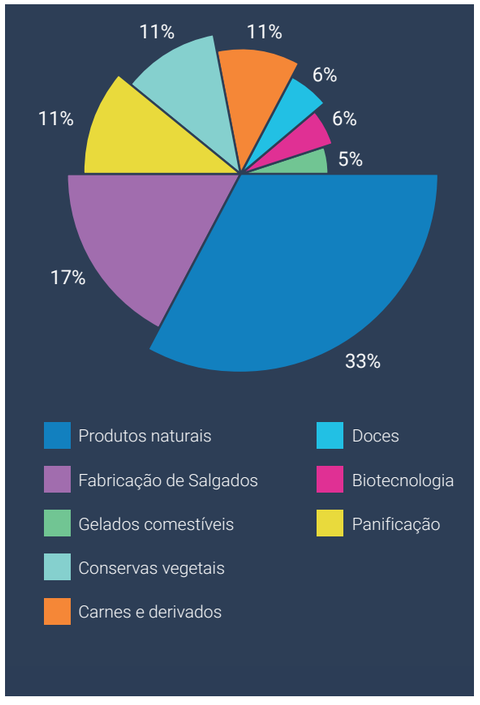
para a garantia das condições higiênico-sanitárias necessárias ao processamento e à industrialização de alimentos" e de "boas práticas de fabricação" de alimentos, respectivamente.

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 Natuvale, 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 Natuvale.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Capacitação dos funcionários

Foco em sustentabilidade ambiental

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%

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.

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 eletroeletrônica 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.

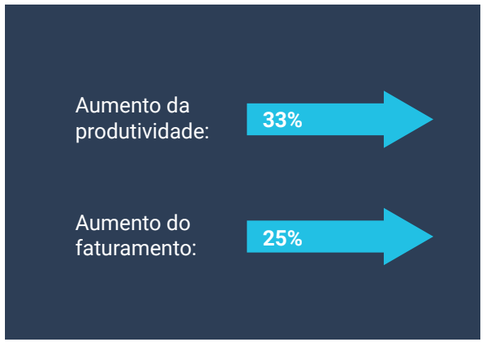
"Foi muito bacana. Melhoramos muito nossos processos, tanto em relação às atividades dentro do projeto como à integração com as outras empresas. E essas melhorias não param; elas são contínuas", comemora Luciano Zanata, proprietário da Zanata Auto Center, um dos participantes do projeto.

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

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



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.

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.

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,

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.

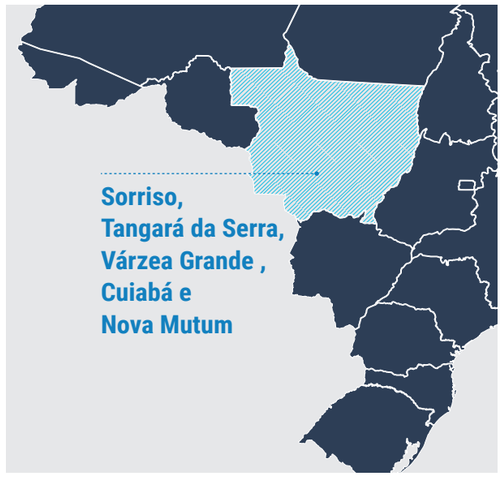
DESTAQUE

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 no 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. Acham 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.

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

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento das indústrias do setor da madeira e móveis da Amurel de Santa Catarina

OBJETIVO DO PROJETO
Melhorar o desempenho – produtividade e competitividade – das indústrias da madeira e móveis do sul de Santa Catarina

SETOR INDUSTRIAL
Madeira e móveis

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

EM SANTA CATARINA, SETOR DE MADEIRA E MÓVEIS ARRUMA A CASA E GANHA PRODUTIVIDADE

PROJETO CAPACITA E MELHORA O PROCESSO PRODUTIVO EM 19 EMPRESAS NA REGIÃO DA AMUREL EM SANTA CATARINA. ÍNDICE DE PRODUTIVIDADE ENTRE OS PARTICIPANTES SOBRE 52%.

A indústria de madeira e móveis de Santa Catarina é formada, majoritariamente, por micro e pequenas empresas. Dos 5.317 estabelecimentos industriais do setor no estado, 98,2% são de micro e pequeno porte. Segundo dados do Observatório FIESC, esses empreendimentos empregam mais de 42 mil pessoas. Com tanto sucesso, essas empresas querem, ainda, vencer um novo desafio e trilhar o mesmo caminho já percorrido por grandes empresas do setor: o da **internacionalização**. Para isso, no entanto, elas perceberam que é necessário, primeiro, arrumar a casa.

Foi aí que entrou em ação o PROCOMPI Desenvolvimento do setor, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina - FIESC e do Sebrae em Santa Catarina, com importante apoio do Sindicato da Indústria da Madeira e do Mobiliário da Região da Amurel (Sindimad).

Por meio de capacitações e consultorias individuais, muitas voltadas para melhoria da gestão e do processo produtivo, o projeto buscou alavancar o desempenho das indústrias.

Os empresários realizaram cursos sobre temas como gestão da qualidade, finanças, melhoria do **processo produtivo e internacionalização.**

Os resultados foram expressivos. As 19 empresas participantes registraram, em média, aumento de 52% em produtividade, redução de 23% em seus custos de produção e de 21% no volume de desperdício. Tudo isso graças a medidas simples de organização, gestão da qualidade, gestão financeira e controle do processo produtivo.

Antes do projeto, era comum ver nas empresas estações de trabalho abarrotadas de tocos de madeira, restos dos recortes de produção,

chão coberto por serragem, ferramentas espalhadas pela linha de produção, equipamentos estranhos à produção ao lado das máquinas e sacos com resíduos no meio da fábrica. Foram 36 horas de capacitações coletivas sobre **qualidade** e **processos produtivos** e 47 horas investidas em consultorias individualizadas. O aprendizado foi rapidamente implementado e as mudanças, percebidas.

Conhecer e **organizar o fluxo de produção**, manter a planta organizada, assentar serrotes e outras ferramentas nas paredes, em ordem e ao alcance dos funcionários, são medidas simples, mas que fazem muita diferença.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Antes e depois - estação de trabalho limpa: mais produtividade

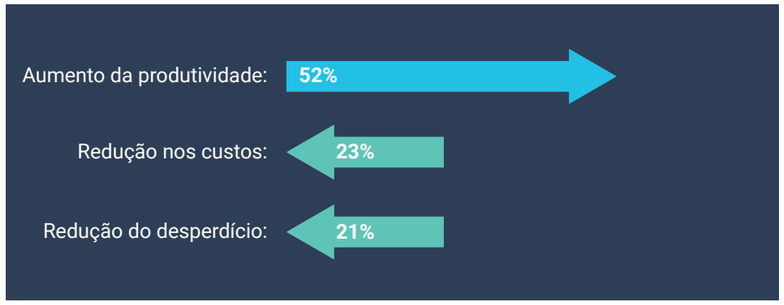
Depois: planta da fábrica organizada

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Organização do processo produtivo

Preparação para Internacionalização

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO



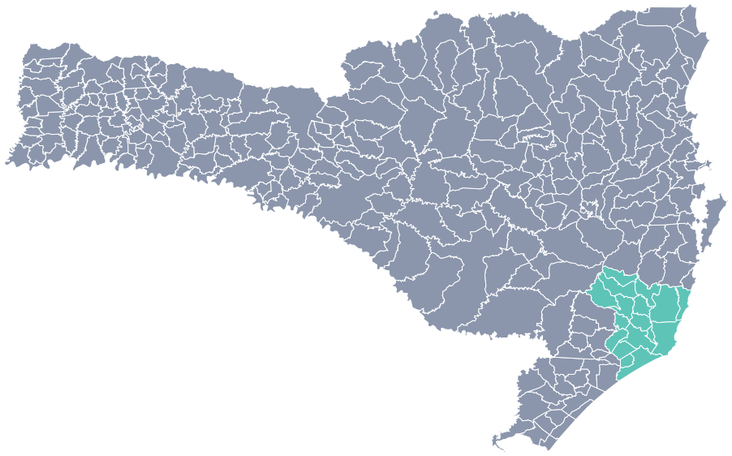
- Gestão da qualidade
- Gestão financeira
- Gestão do processo produtivo
- Gestão empresarial para internacionalização

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: ALCANCE

A região da Amuriel, em Santa Catarina, é composta por 18 municípios do sudoeste do estado, nos quais vivem 363,5 mil pessoas. A Associação dos Municípios da Região da Laguna, Amurel, ajuda a organizar ações regionais, mas a extensão territorial e a distribuição das indústrias em vários municípios não deixam de ser um desafio para a promoção de atividades e a reunião das indústrias do setor de madeira e móveis, que tem um peso importante na região.

Tal característica demandou maior esforço para a sensibilização e o engajamento de empresas

MUNICÍPIOS ASSOCIADOS



LIÇÕES APRENDIDAS: O PAPEL DO SINDICATO

O sindicato teve um importante papel como articulador e mantenedor do grupo. O Sindimad integrou o comitê de governança do projeto e participou de todas as ações desenvolvidas no âmbito do PROCOMPI, ajudando a manter as empresas engajadas, participativas e com vontade de aprender.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: DE OLHO NOS MERCADOS INTERNACIONAIS

Com o PROCOMPI, as empresas entenderam a importância e os impactos da organização no processo de produção e os resultados foram sentidos na redução do desperdício e dos custos de produção.

Depois do projeto, a vontade das empresas de se internacionalizar foi transformada num projeto, no qual as empresas da região de Tubarão pretendem avançar ainda mais em produtividade e competitividade para ganharem o mercado exportador.

DESTAQUE: AJUSTES DE LAYOUT E GANHO DE PRODUTIVIDADE

Desde 2009, a empresa 7ball trabalha para proporcionar a seus consumidores momentos de descontração e lazer. Para tanto, desenvolveu um novo nicho de mercado dentro do segmento de jogos, sendo a pioneira no Brasil a trazer inovação ao design dos produtos, aliando alta qualidade, elegância e sofisticação. Ao longo de 9 anos, a 7ball se solidificou como a maior rede de lojas de mesas e acessórios para jogos do país, contando atualmente com 10 lojas em diferentes estados.

O objetivo do projeto era aumentar a produtividade e a competitividade das empresas por meio da consultoria de processo produtivo e gestão. A Bola Sete se destacou no projeto, obtendo resultados expressivos. A empresa obteve um aumento de aproximadamente 90% de produtividade entre 2016 e 2018 e otimizou seu layout, proporcionando resultados como:

- Redução de 53% de movimentação no estoque de tabelas
- Redução de 93% de movimentação da confecção lateral da tabela
- Redução de 65% de movimentação no processo da respigadeira
- Redução de 52% da movimentação no processo de aplicação de borrachas com rolo
- Redução de 65% no processo geral da montagem do modelo da Mesa Sinuca Milão

A seguir, um vídeo feito na empresa sobre o projeto:
https://youtu.be/vJJqxtIDSNs

ONDE O PROJETO ACONTECEU:

Armazém, Braço do Norte Capivari de Baixo, Grão-Pará Gravatal, Imaruí, Imbituba Jaguaruna, Laguna, Pedras Grandes, Pescaria Brava, Rio Fortuna, Sangão, Santa Rosa de Lima, São Ludgero São Martinho, Treze de Maio, Tubarão

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 da Indústria da Madeira e do Mobiliário da Amurel:
www.sindimad.com.br

GLOSSÁRIO

I

Internacionalização – É a capacidade e a ação de uma empresa de se colocar no mercado internacional. Uma empresa pode se internacionalizar por meio de produtos e serviços, sozinha ou com outras empresas parceiras.

O

Organizar fluxos de produção – 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 os fluxos da produção de forma a conseguir a mais alta produtividade possível.

P

Processo produtivo – 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.

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.

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 construírem 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, açaí 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 DE GOIÁS E SEBRAE EM GOIÁS

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento das indústrias de artefatos de cimento do estado de Goiás

OBJETIVO DO PROJETO
Padronizar processos para aumentar a competitividade

SETOR INDUSTRIAL
Artefatos de Cimento

INÍCIO DO PROJETO
Março de 2018

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

EM GOIÁS, INDÚSTRIAS DE ARTEFATOS DE CIMENTO AVANÇAM EM EFICIÊNCIA E CRIAM PRODUTOS

PROJETO CAPACITA FUNCIONÁRIOS, APRIMORA MATERIAIS E INVESTE EM SUSTENTABILIDADE AMBIENTAL. EMPRESAS PARTICIPANTES AUMENTAM FATURAMENTO EM MAIS DE 18%

Nono maior produtor de cimento do mundo, o Brasil tem também uma indústria de artefatos de cimento pujante. O país tem bom desempenho na fabricação de produtos como tijolos, tubos de concreto para saneamento, blocos, telhas, lajotas, peças de mobiliário urbano, pré-lajes, sacadas e escadas pré-fabricadas. No país, o estado de Goiás é um importante produtor nos dois segmentos, mas a crise econômica que assola o Brasil há mais de quatro anos afeta o setor de forma dura. Com isso, as empresas sentiram a necessidade de melhorar seus processos, aumentar sua capacidade produtiva e mapear oportunidades para o desenvolvimento de novos produtos.

Foi nesse contexto que entrou o PROCOMPI, por meio de uma parceria entre a Federação das Indústrias do Estado de Goiás - FIEG e o Sebrae em Goiás, com importante apoio do Sindicato da Indústria de Produtos de Cimento do Estado de Goiás, o Sinprocimento. O projeto mobilizou 20 empresas do setor de artefatos de cimento. Após nove meses de trabalho, a capacidade produtiva das empresas cresceu, em média, 18% e registrou um aumento de faturamento da mesma ordem.

O movimento foi preciso e acertado: os primeiros diagnósticos apontaram que a maioria

das empresas participantes não tinha controle tecnológico de seus produtos, muitas não tinham gerenciamento da fabricação e de seus processos e, na maioria das vezes, não realizavam ensaios dos produtos, o que é fundamental no setor. As participantes tinham, ainda, relevantes problemas de organização e perdiam oportunidades por falta de conhecimento do mercado a que atendem. Havia desperdício de matéria-prima e retrabalho. Era preciso engajar os industriais e as equipes para melhorar os processos. A questão ambiental também era importante para o setor, que tem uso intenso de energia e de água.

Com as consultorias, as empresas puderam implementar métodos de medição de água, adaptaram seus processos para diminuir os resíduos descartados no meio ambiente, conheceram novas tecnologias de concreto e fabril, aprenderam sobre gestão de fábricas e debateram sustentabilidade, além de cogitarem novas oportunidades e nichos de mercado a serem explorados.

Ao final do projeto, um estudo para adequação do traço do concreto passou a utilizar na composição os materiais existentes nas indústrias, o que permitiu uma redução de 5% no consumo de cimento e redução de 3% no custo dos insumos. Com a orientação sobre modelos de negócios, gestão de fábrica, tecnologia dos produtos e melhoria da condição dos equipamentos, houve redução do tempo de ciclo e, por isso, um aumento da produtividade em 18%. Tudo isso representou, na média das 20 participantes, aumento de faturamento, em relação a 2017, da ordem de 18%.

Além disso, as empresas estão mais bem preparadas para buscar eficiência no uso da água e diminuição no desperdício de matérias-primas e materiais.

Fábricas mais bem organizadas ganham mais produtividade

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Capacitação dos funcionários
- Foco em sustentabilidade ambiental

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Melhoria da capacidade produtiva: **18%**

Aumento do faturamento: **18%**

Redução no custo de insumos: **3%**

Aumento no mix de produtos: **15%**

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

Consultorias em:

+ Modelo de negócios
+ Tecnologia de concreto
+ Custos com ênfase no modelo de negócios (custos fabris)
+ Tecnologia fabril
+ Gestão de fábrica

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: TEMPO

Como visto em vários outros projetos PROCOMPI, o tempo e a agenda dos empresários participantes são sempre um desafio. Como as empresas são pequenas, o proprietário é responsável por muitas das tarefas. Durante o projeto, cabe a ele, também, acompanhar o consultor nas visitas *in loco* e, ao mesmo tempo, mostrar a empresa e seus processos e dedicar atenção para aprender o que está sendo destacado na visita.

A equipe de trabalho, então, precisa desenvolver outras ferramentas, como relatórios detalhados, para conseguir dar aos empresários a sistematização de que precisam para realmente aplicarem o que o projeto proporciona em termos de aprendizagem.

LIÇÕES APRENDIDAS: UM PORTFÓLIO DE PRODUTOS E SEU CONTROLE

Algumas empresas participantes do PROCOMPI não sabiam informar qual era seu mix de produtos, ou seja, o cardápio que elas fabricam e oferecem a seus clientes. Uma justificativa comum era de que elas produziam o que o "cliente desejasse".

Além disso, as indústrias não controlavam o envio de suas propostas para os consumidores. Não havia qualquer controle desse contato e, consequentemente, não ocorria a medição da chamada eficiência comercial das empresas industriais.

A ausência desses dados fragilizava a possibilidade de as empresas desenvolverem posicionamentos mercadológicos claros e terem uma dimensão precisa de sua produção. No começo do projeto, a medição de impactos do PROCOMPI foi desafiadora porque não se sabia exatamente de onde as empresas estavam partindo.

Ao conhecerem as ferramentas para desenharem melhor seus modelos de negócio, as participantes puderam avançar no aprimoramento da gestão dessas informações.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: VER NOVAS EXPERIÊNCIAS, UM SALTO DE CONHECIMENTO

Em uma ação complementar ao PROCOMPI, quatro das empresas participantes do projeto foram conhecer fábricas de artefatos de cimento na Itália, uma referência mundial no setor. Em outubro de 2018, visitaram empresas-pares em Roma, Florença, Bolonha e Milão e participaram da Feira SAIE, uma das mais importantes na Europa para o setor das construções. Voltaram com uma visão muito diferente do negócio, com vontade de experimentar, de avançar.

Na Itália, os empresários puderam ver na prática como o setor está inovando para responder a novas demandas do mercado, inclusive na área de sustentabilidade ambiental, e conheceram novas ideias para o maquinário, uma das forças do setor naquele país. Trouxeram na bagagem muitas ideias, que foram compartilhadas com as demais indústrias participantes do PROCOMPI em Goiás.

DESTAQUE: PISOS TÁTEIS, UM NICHO NO MERCADO DA INCLUSÃO

O empresário Caio Márcio Garcia Vieira, proprietário da Conexão Acessível, em Goiânia, foi um

dos participantes do PROCOMPI. A empresa é especializada na fabricação de peças pré-moldadas de concreto para calçadas adaptadas para pessoas com deficiência visual ou com dificuldades de mobilidade, as chamadas calçadas acessíveis.

Quando começou a atuar no setor, Vieira percebeu que precisava de ajuda para preparar a fábrica e atender às normas técnicas de acessibilidade, que estabelecem padrões de resistência, coloração e acabamento. Havia um mercado importante e crescente, uma vez que as prefeituras começavam a estabelecer metas para adaptação de calçadas nas cidades.

A ajuda veio do por meio da FIEG e do Sebrae e o PROCOMPI tornou-se uma grande oportunidade para aprender e ter apoio personalizado para os projetos da Conexão Acessível. Já dentro do Procompi, acentua Vieira, "tivemos outra visão da área de produção, conseguimos nos organizar e imprimir regularidade ao processo produtivo", o que foi importante para conseguir maior produtividade, com uso mais eficiente de insumos e distribuição mais racional dos espaços na planta industrial. Hoje, de acordo com o empresário, com apenas duas pessoas no chão de fábrica, a empresa consegue entregar 500 peças de piso por dia, num trabalho realizado de forma totalmente manual. Vieira acredita que seria possível elevar a produção em 50%, com a mesma equipe, apenas com melhorias no maquinário.

Entre outros resultados, a participação no PROCOMPI permitiu alterar a forma de recebimento das matérias-primas, basicamente areia, concreto, pigmentos e pedriscos. A mudança deu nova organização à área de estocagem, no ensacamento e na costura de sacos que vão embalar o produto final. "Conseguimos identificar alguns gargalos, por exemplo, no modo como fazíamos a limpeza das formas que servem de molde para o piso, e isso acelerou o processo", conta Vieira.

A empresa é jovem, tem dois anos, mas, depois do projeto, o faturamento dos primeiros meses multiplicou-se por 100. Hoje, a Conexão Acessível está focada em pequenos contratos nas regiões Centro-Oeste, Norte e Nordeste e já considera a ideia de abrir uma filial.

Ação complementar do PROCOMPI: visita a empresas e feira na Itália

ONDE O PROJETO ACONTECEU:

Indiara, Mineiros, Quirinópolis, Senador Canedo, Trindade, Anápolis, Aparecida de Goiânia, Goianira, Itumbiara e Goiânia

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

Sinprocimento:
www.sindicatodaindustria.com.br/sinprocimentogo

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 revisitá-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.

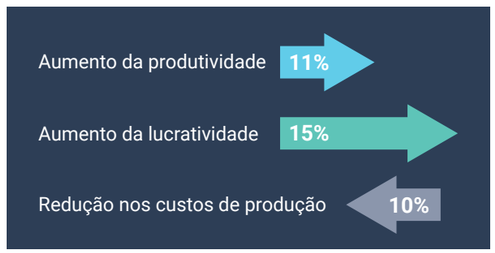
O PROCOMPI também apoiou as empresas orientando sobre a importância da pré-impressão no processo gráfico. Se bem planejada, reduz perdas e desperdícios e ainda diminui o volume de lixo gerado do material impresso. Ganham as empresas; ganha o meio ambiente.

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 serviços online que, mesmo com custos de frete, conseguiam 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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 fantasminha, 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 fantasminha 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 fantasminha*, 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

pessoas 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 fantasminha* não terá que passar por todo o processo comercial no Brasil para depois chegar ao mercado internacional. 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
Fortalecimento das empresas de reciclagem de Fortaleza e Região Metropolitana

OBJETIVO DO PROJETO
Melhorar a gestão e os processos para aumento da competitividade

SETOR INDUSTRIAL
Reciclagem

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, MELHOR GESTÃO NAS EMPRESAS DE RECICLAGEM APRIMORA LOGÍSTICA, REDUZ CUSTOS E INCORPORA NOVAS TECNOLOGIAS

SETOR INVESTE EM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E ELEVA PRODUTIVIDADE. 91% DAS EMPRESAS ADOTAM PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS

Com o crescimento da preocupação ambiental na sociedade e com o avanço na implantação da Lei Nacional de Resíduos Sólidos, o setor de reciclagem no Brasil encontra grandes oportunidades e pode ter enorme impacto local. No Ceará, as empresas reconheciam esse potencial, mas muitas delas ainda contavam com um repertório restrito de sistemas e ferramentas de gestão, padronização de processos e uso de tecnologias de informação e comunicação para facilitar o trabalho e o contato com clientes. Fundamental para o setor, a logística de trabalho também precisava ser aprimorada, uma vez que a rotina demanda grandes deslocamentos.

Foi então que o PROCOMPI mobilizou 20 empresas do setor em uma parceria que envolveu a Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e o Sebrae no Ceará, com o apoio do SindiVerde, o Sindicato das Empresas de Reciclagem de Resíduos Domésticos e Industriais do Estado do Ceará.

Os processos das empresas, que operavam em sua maioria de forma intuitiva, foram aprimorados a partir de consultorias em **planejamento estratégico de vendas e gestão de produção**. Em dois anos, a melhoria da gestão gerou ganhos para os participantes. Em conjunto, 72% das empresas alcançaram produtos, serviços e processos aperfeiçoados. Houve, também,

redução de 10% no custo com transporte. Para além dos números, elas também enxergam trabalhadores mais motivados.

Outra ação importante do PROCOMPI foi o treinamento para a **automação de processos.** As empresas tiveram a oportunidade de realizar um diagnóstico sobre a forma como trabalhavam, identificar a cadeia de valor de seus processos e, assim, puderam melhorar pontos considerados críticos, como o tempo gasto na coleta dos resíduos. Também conheceram as ferramentas BPMS (sigla para *Business Process Management* ou, em português, Gestão por Processos de Negócio) – uma disciplina de gestão para que uma empresa otimize seu processos. Os participantes passaram, ainda, a usar **tecnologias de gestão gratuitas**, em nuvem, uma verdadeira transformação digital.

Com um novo – e melhor – jeito de trabalhar, as empresas reduziram o chamado *lead time* (tempo da produtividade) e aprimoraram o layout de suas plantas, a partir dos conceitos do **LEAN Manufacturing.** O setor se fortaleceu e as empresas perceberam que podem aprender umas com as outras.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Redução na geração de resíduos

Maior eficiência

Consultorias na Villena Recicláveis

OS RESULTADOS DO PROJETO

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

Consultorias em:

+ Sustentabilidade ambiental
+ Gestão da produção
+ Logística
+ Planejamento estratégico em vendas
+ Treinamento para **automação de processos**

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: MAIS QUE GESTÃO, AUTOESTIMA

No início do PROCOMPI, algumas das participantes sequer se reconheciam como empresas. O Núcleo de Convênios e Parcerias da FIEC, então, em contato direto com os empresários, buscou o apoio do setor para promover encontros, conversas e palestras motivacionais. Era preciso vencer a resistência de alguns funcionários – muitos deles ex-catadores de material para reciclagem – que acreditavam que as capacitações e o apoio das consultorias não era para eles.

Mais do que um esforço de melhoria de gestão, o projeto demandou um trabalho de resgate da autoestima desses trabalhadores. Só assim foi possível falar de integração de processos e produtividade. Hoje, os funcionários capacitados no PROCOMPI sentem-se muito mais valorizados e, às vezes, procuram a equipe da FIEC para contar dos avanços e comemorar os bons resultados.

LIÇÕES APRENDIDAS: MELHORAR A LOGÍSTICA É FUNDAMENTAL

Quem lida com alguns tipos de resíduos domésticos e industriais sabe que o tempo da coleta é fundamental para o melhor aproveitamento dos materiais. Por isso, para o setor de reciclagem na Grande Fortaleza, o entendimento e a identificação da cadeia de valor de seus produtos e a melhora no **planejamento do roteiro** que os veículos de coleta percorrem foram essenciais.

Na média, as empresas participantes reduziram em 10% seus custos de transporte – um fator crucial no processo do setor. O aprimoramento da logística ajudou, ainda, **a reduzir a ociosidade e os desvios de atividades** nas indústrias. Em duas das empresas participantes, essas reduções chegaram a 20%.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: PARA ALÉM DA PRODUÇÃO, AS VENDAS

A partir de processos e gestão aprimorados, as empresas envolvidas no PROCOMPI também demandaram apoio para melhorar o desempenho comercial. Uma consultoria especial, em **planejamento estratégico**

de vendas, foi, então, organizada e oferecida. Equipes de vendas e, em alguns casos, os próprios empresários foram treinados. Em algumas das participantes, o consultor do projeto foi para dentro das empresas e acompanhou tudo *in loco* para sugerir mudanças, ajustes.

Para várias das empresas, essa foi a ação mais importante do PROCOMPI: com a empresa organizada, era possível passar a produzir à altura da demanda potencial.

DESTAQUE

Localizada no município de Maracanaú, a 25 km da capital Fortaleza, a empresa Villena Comércio de Materiais Recicláveis nasceu em 2006 com o objetivo de desenvolver e executar processos de coleta, separação, limpeza, trituração, classificação e enfarda de materiais como papel, alumínio e plástico.

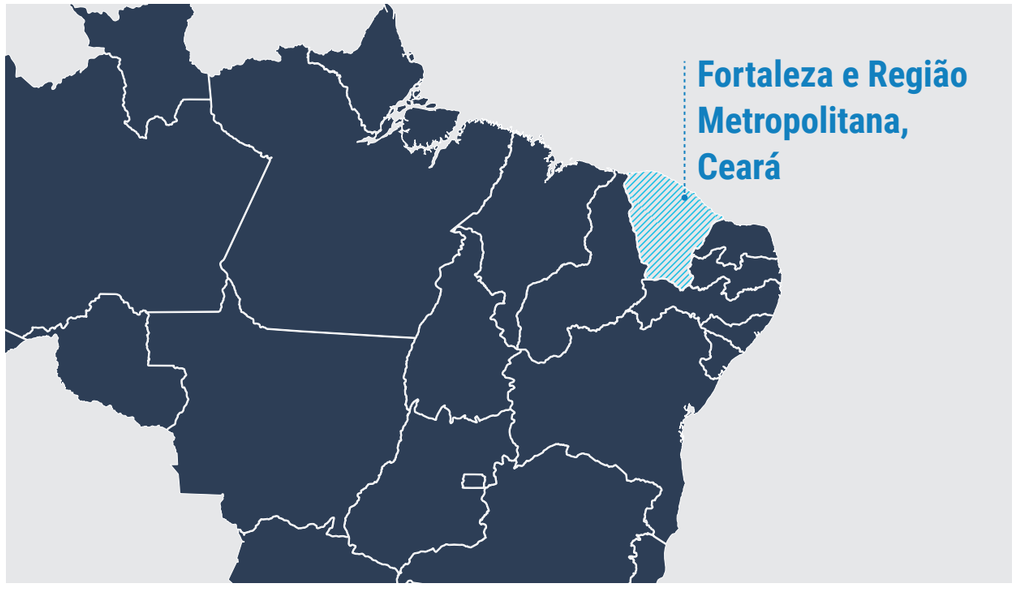
Entre os seus principais gargalos estava a ausência de uma cultura de **gestão de processos**. Com o PROCOMPI, a empresa mergulhou num irreversível e rentável processo de mudança. Foi uma transformação que passou pela definição de indicadores de desempenho e controle, pela estruturação de processos de negócios e pela implantação de mecanismos de controle interno e ferramentas de gestão.

Os ganhos foram muitos. Entre eles está a redução do tempo de produção (lead time) e o aumento de eficiência, que superam a marca de 30%. A empresa também relatou economia de 15% com custos de transporte a partir de um planejamento mais eficiente de roteirização. O maior controle nas operações **minimizou a ociosidade** dos veículos e os desvios de atividade, resultando em um **ganho de produtividade** de 20%. O reforço no controle financeiro das operações ampliou em 30% a lucratividade da empresa e a otimização de processos de negociação gerou mais e melhores negócios, com um crescimento de 40% da taxa de conversão de propostas em vendas.

A empresa também adotou um aplicativo de gerenciamento de projetos que permite não só o acompanhamento das atividades de cada um dos funcionários como também a comunicação entre todos dentro da empresa.

A sócia-diretora da Villena Comércio de Materiais Recicláveis, Mônica Renard, destaca que o PROCOMPI abriu novos caminhos e novas possibilidades de negócio a partir da cooperação firmada entre as participantes. *"Passamos a comprar material dessas empresas e a ter um volume maior de recicláveis para vender para as fábricas"*.

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

SindiVerde:
www.sfiec.org.br/sindicatos/sindiverde

GLOSSÁRIO

A

Automação de processos – É uma técnica de gestão de processos empresariais que usa a tecnologia e a integração de sistemas e dados para aprimorar o controle e o andamento do fluxo de trabalho. O monitoramento do processo é feito em tempo real e, quando possível, substituem-se as atividades manuais por automatizadas.

G

Gestão de processos – É o gerenciamento do negócio a partir do controle dos processos, sempre com uma visão sistêmica da organização. Esse tipo de gerenciamento busca equilibrar o desempenho de todos os processos da empresa, para que os objetivos organizacionais possam ser atingidos com sucesso.

Gestão da produção / gestão dos processos – 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.

L

LEAN Manufacturing – Pode ser traduzido como manufatura enxuta e também chamado de Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão focada na redução de sete tipos de desperdícios, que, se e quando eliminados, a qualidade da produção e dos produtos melhora ao mesmo tempo em que o tempo e custo de produção diminuem.

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.

Planejamento do roteiro – É a identificação e organização do passo a passo de uma fase ou de um processo produtivo.

Planejamento estratégico de vendas – 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 planejamento de venda deve dar conta da precificação, dos canais de exposição, dos canais de distribuição até a entrega ao consumidor.

R

Reduzir ociosidade e desvios de atividade – Ações ou processos ociosos e desvios de atividade têm grande impacto na produtividade de uma empresa. Geralmente são gerados por problemas pontuais, como gargalos de produção (ver verbete), atrasos de fornecedores. Podem também gerar custos desnecessários. Uma vez identificados, esses problemas quase sempre são de simples solução.

T

Tecnologias de gestão gratuitas – Há várias aplicações para aprimoramento do processo de gestão de uma empresa disponíveis gratuitamente, sobretudo em sites na internet ou em iniciativas chamadas de massive online open courses (cursos abertos on line), os chamados MOCC.

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

NOME DO PROJETO
Setorial de cosméticos e saneantes de Fortaleza e Região Metropolitana

OBJETIVO DO PROJETO
Apoiar as empresas no avanço do uso de novas aplicações científicas, como a nanotecnologia

SETOR INDUSTRIAL
Cosméticos e saneantes

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, SETOR DE COSMÉTICOS E SANEANTES MERGULHA NO UNIVERSO DA NANOTECNOLOGIA E GANHA PRODUTIVIDADE

EMPRESAS MELHORAM PRÁTICA DE FABRICAÇÃO, ADOTAM NOVOS PROCESSOS E SE ADEQUAM ÀS DETERMINAÇÕES DA ANVISA

Um setor profundamente impactado pelas inovações da chamada biotecnologia, altamente regulado e com clientes sempre em busca de novidades: esse é o quadro do setor de cosméticos e saneantes, produtos voltados à higienização. Para as empresas desse segmento, é fundamental entrar fundo no campo da pesquisa e do desenvolvimento - P&D e não perder de vista as tendências do mercado.

Assim surgiu o PROCOMPI Cosméticos e saneantes, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, com apoio do Sindicato das Indústrias Químicas, Farmacêuticas e da Destilação e Refinação de Petróleo do Estado do Ceará, o Sindquímica-CE. Ao todo, 18 empresas participaram do projeto e melhoraram suas práticas de fabricação e 360 novos processos foram adotados pelas empresas. Uma parceria com a Universidade Federal do Ceará - UFC permitiu que as participantes acessassem pesquisas sobre nanotecnologia, uma das grandes tendências do mercado de cosméticos.

Depois do projeto, as empresas estão plenamente adaptadas às resoluções da Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Anvisa de 2013 sobre plantas fabris de cosméticos e saneantes. A adequação foi feita no âmbito do PROCOMPI, com consultorias sobre qualidade e sobre as exigências das resoluções. As 22 empresas foram divididas em dois grupos, um de cosméticos e outro de saneantes. Depois da capacitação, cada uma passou por vistoria inicial, levantamento situacional, revisão de documentação, definição das ações corretivas e vistoria de checagem.

Em média, as empresas adotaram, cada uma, 20 novos **procedimentos e processos**

de boas práticas de fabricação, tudo conforme determina a Anvisa.

O processo de conformidade é rigoroso, mas alcançar os **padrões de qualidade** é fundamental para as empresas. Por um lado, a não adequação às normas da agência reguladora limita o acesso ao mercado e coloca as empresas em risco de receberem penalidades e multas. Por outro, muito além de ser uma obrigação, o cumprimento das regras contribui para a elevação do **padrão da produção** e dos produtos. Mais preparadas e competitivas, as empresas partem para buscar mais inovação. Foi o que aconteceu no Ceará.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

Consultorias em:
- Marketing
- Gestão financeira
- Nanotecnologia
- Boas Práticas de Fabricação - BPF
- *E-commerce*
- Central de negócios

Palestras:
- Empreendedorismo e inovação
- Boas Práticas de Fabricação - BPF

Visitas técnicas tecnológicas à Universidade Federal do Ceará e participação no *1º Seminário de Nanotecnologia para Indústria realizado em parceria com a CNI e Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - ABDI.*

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: O DIFÍCIL ACESSO AO FOMENTO À INOVAÇÃO

Somos um país reconhecido mundialmente por nossa criatividade, mas inovar é um processo muito mais complexo e profundo que, no Brasil, não é simples. Para buscar apoio e fomento, são as empresas que devem se **adequar aos editais**, quando deveria ser o contrário: os fundos de financiamento é que deveriam buscar resolver os desafios das empresas. Conseguir aprovação em um edital é uma maratona que desafia e muitas vezes desanima os empresários.

Por isso, o PROCOMPI no Ceará mobilizou-se para apoiar as empresas para o acesso à inovação. Criou um mecanismo de apoio ao desenho de projetos para editais e fez do Centro de Excelência e Inovação - CEI da FIEC um parceiro para facilitar a aproximação das empresas aos editais e a outras oportunidades de fomento. O PROCOMPI orientou os empresários sobre essas possibilidades. Ao final do projeto, três das empresas participantes haviam submetido propostas aos editais de inovação para a Indústria, uma parceria entre o Sebrae, o SESI e o SENAI para a inovação.

LIÇÕES APRENDIDAS: PRESENÇA

Um dos segredos do sucesso do amplo PROCOMPI do setor de cosméticos e saneantes do Ceará foi a presença constante da equipe do projeto junto às empresas, do chão de fábrica aos escritórios. Isso trouxe confiança por parte dos empresários de que o fim último da iniciativa é trabalhar para o sucesso do setor, o que gera afinidade.

A relação começou com a elaboração do plano de ação, que tinha o compromisso de ser fiel às demandas de gestão das próprias empresas. O grupo coeso permitiu, assim, que se caminhasse junto e que o projeto avançasse das boas práticas de produção ao **comércio eletrônico** e à inovação. Bons parceiros, como o sindicato e a universidade, foram cruciais.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS P&D E MAIS NANOTECNOLOGIA

As empresas do PROCOMPI tinham baixo repertório de pesquisa e desenvolvimento e o contato delas com a universidade era esporádico. O grupo também conhecia pouco sobre **nanotecnologia.** Não existiam pesquisas locais de soluções para as demandas surgidas nas empresas e a ligação da universidade com as empresas acontecia pontualmente.

Nanotecnologia é aquela que permite a manipulação de átomos e usa técnicas da física, biologia, engenharia de materiais e de outras ciências. Muitos produtos foram modificados e melhorados com a tecnologia, que chegou aos cosméticos há alguns anos.

Shampoo, maquiagem, esmaltes, cremes anti-idade e protetor solar, entre outros produtos, já estão na lista dos cosméticos nanotecnológicos, que, dependendo do perfil, penetram com mais profundidade na pele, nas unhas e ampliam e aceleram os resultados.

Para ajudar as empresas a entrar nesse mundo, a equipe do PROCOMPI foi buscar apoio. Da CNI veio a ação do Projeto Nanotecnologia para Indústria em parceria com a ABDI. Da área de Pesquisa Tecnológica Estadual, as empresas receberam orientação sobre o uso da tecnologia, além de um workshop específico sobre **nanotecnologia** para Indústria. Além das empresas participantes, se juntaram também ao evento os Institutos de Ciência e Tecnologia - ICTs e alguns órgãos governamentais.

Com a UFC, o Observatório da Indústria e o escritório de projetos do Sistema FIEC, a orientação foi sobre editais de fomento à pesquisa. Portas se abriram. As empresas acessaram novas instituições, acompanharam o lançamento de editais e visitaram laboratórios de universidades federais e de entidades como a FIOCRUZ, além de grandes empresas do setor químico.

Três das 18 empresas foram atendidas com consultorias específicas em nanotecnologia e desenvolveram quatro soluções aplicadas. Entusiasmados, juntas desenharam um novo projeto PROCOMPI, com ações específicas sobre nanotecnologia, que teve resultados excelentes para o setor.

DESTAQUE: CUIDADOS COM A ÁGUA

FORTSAN DO BRASIL

A indústria Fortsan utiliza matérias-primas de alta qualidade e processo de tratamento de água de primeiro mundo, resultando em produtos de alto padrão que atendem às **normas da Anvisa.** É pioneira nas Regiões Norte e Nordeste na fabricação de saneantes hospitalares – produtos

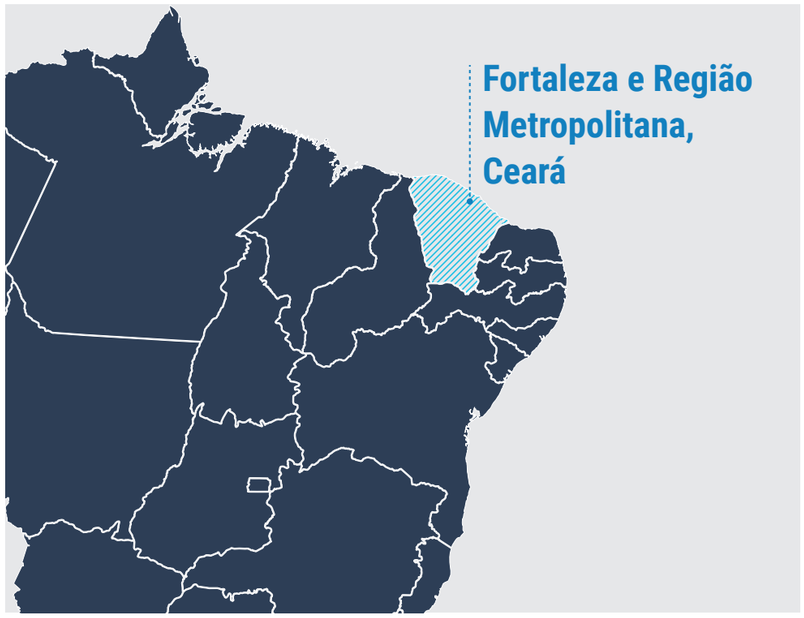
utilizados na higienização, limpeza e desinfecção desses ambientes. Além de atender aos hospitais, clínicas e postos de saúde do Nordeste, a Fortsan também trabalha em parceria com várias empresas e indústrias.

A empresa participou de todas as ações ofertadas pelo projeto PROCOMPI, visando aumentar sua competitividade e qualificar-se para o mercado. Foi uma das três empresas sugeridas para o projeto-piloto com a CNI na área de **nanotecnologia**, por estar em constante contato com o ambiente de pesquisa.

Com 100% de execução da consultoria em Boas Práticas de Fabricação- - BPF, a empresa conquistou excelentes resultados com essa ação, promovendo melhorias nas instalações elétricas, implantação de um novo sistema de tratamento de água e adequação de seus Procedimentos Operacionais Padrão - POP, dentre outros.

"A experiência com a consultoria foi muito importante para nós. Numa primeira etapa, os consultores validaram processos que já havíamos implantado. Isso já nos permitiu avançar na **produtividade**. Depois, tomaram os dados que tínhamos e identificaram com precisão os nossos gargalos. Tínhamos desafios com as embalagens e com alguns processos, por exemplo. Então, foi possível otimizar cada um desses pontos. E, com isso, ganhamos ainda mais produtividade", diz Marcos Soares, proprietário da Fortsan.

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

Sindquimica do Estado do Ceará:
www.sindquimica.org.br

GLOSSÁRIO

A

Adequar editais – Editais são chamadas para apresentação de propostas comerciais e técnicas. Uma empresa que está capacitada a se adequar a editais e apresentar suas propostas no tempo e formato adequado pode ter importantes ganhos de mercado.

P

Padrão de produção – É a forma pela qual uma indústria, uma empresa produz seus produtos e serviços.

Padrões de qualidade – As empresas usam padrões para satisfazer os requisitos de qualidade de seus clientes, para garantir a segurança e confiabilidade de seus produtos e serviços, para obter a conformidade com os regulamentos e para definir e controlar processos internos.

Procedimentos e processos – São as etapas e as formas de se trabalhar dentro de uma empresa, as funções da produção e o papel de cada um dos funcionários, fases, setores.

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 pessoas[1].

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 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.

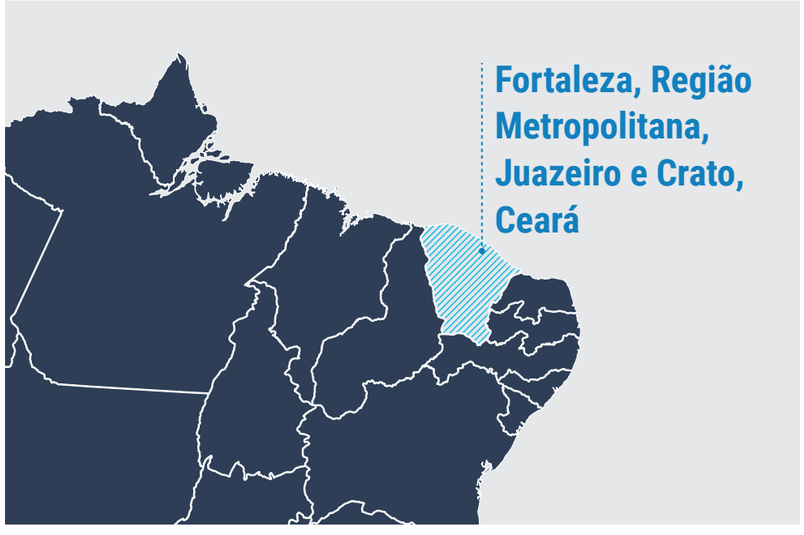
A superação dos desafios de mercado teve seu início quando a empresa conheceu, durante a ação de gestão financeira, um sistema de gestão empresarial que foi aperfeiçoado no decorrer do atendimento. A ação de ***e-commerce*** foi muito bem recebida e implementada e representou um crescimento substancial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

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

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/portalv2/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 melhorar 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 do estoque; capacitar os funcionários; ter boa gestão financeira; usar as tecnologias com melhor custo-benefício. Reduzir custos é tornar-se mais sustentável.

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

NOME DO PROJETO
Cultura digital para desenvolvimento do segmento de moda de Fortaleza e Região Metropolitana

OBJETIVO DO PROJETO
Apoiar o setor para a transformação digital com foco no comércio eletrônico

SETOR INDUSTRIAL
Confecção

INÍCIO DO PROJETO
Novembro 2018

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, INDÚSTRIA DE CONFECÇÃO ABRAÇA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E GANHA NOVOS MERCADOS E CLIENTES

ADAPTAÇÃO, DEDICAÇÃO, GENTE NOVA NA EQUIPE E LOJAS VIRTUAIS FAZEM O VOLUME DE NEGÓCIOS AUMENTAR EM 6%

Um setor que via suas vendas despencarem: crise econômica, novos concorrentes, novas tecnologias e novas formas de dar visibilidade aos produtos e vendê-los. A solução não era um segredo para as indústrias de confecção instaladas em Fortaleza e na região metropolitana da capital cearense. Era preciso promover uma verdadeira transformação digital no setor.

Foi aí que entrou o PROCOMPI, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará que reuniu 22 empresas. Depois de um estudo sobre a maturidade digital das marcas participantes e o entendimento do grau de desenvolvimento de cada um dos negócios, o projeto ajudou a implantar 10 lojas virtuais. Iniciativas resultaram num aumento de 6% no volume de negócios, em média, entre as empresas envolvidas no projeto.

A proposta da transformação digital foi o grande atrativo do PROCOMPI. Quem gosta e acompanha o setor de moda no Brasil e no mundo sabe que as redes sociais tornaram-se as maiores vitrines do segmento para praticamente todos os perfis de consumidores. Mais do que se mostrar, a indústria da moda também entrou com força na rede mundial de computadores para distribuir e vender seus produtos, sem barreiras de tempo e lugar.

Cada uma das 22 empresas recebeu um relatório individual sobre o seu negócio. Todas elas participaram do curso de marketing digital, oferecido em seis módulos, com aulas sobre processo de vendas, preço, gestão, ***e-commerce***, logística e estrutura operacional. As empresas também conheceram como devem se preparar para a implementação da loja virtual e para as características da venda online.

Criadas as 10 lojas virtuais, o projeto desenvolveu o marketplace do grupo, um shopping virtual no qual os consumidores podem "passear", ver os produtos e comprá-los. A ideia é continuar conquistando novos clientes e novos mercados.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Transformação digital e no marketing
- Preparação para comércio eletrônico

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Implementação de lojas virtuais

10%

Aumento do volume de negócios:

6%

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Diagnóstico do grau de maturidade digital das empresas
+ Capacitações em marketing e transformação digital
+ Consultorias em criação de lojas virtuais e *marketplace*

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: UM OUTRO MUNDO

Entrar no mundo digital parece simples. Temos essa impressão, de que "qualquer criança sabe mexer num celular", mas o fato é que estar na internet e nas redes sociais de forma profissional e competitiva demanda esforços importantes. Na verdade, trata-se de um outro mundo, com outra linguagem. Essa foi a principal barreira do PROCOMPI Moda no Ceará. A criação das lojas virtuais demanda muita dedicação, **adaptação do modelo de negócios** e uma equipe multidisciplinar de profissionais.

O apoio do projeto é fundamental para que as indústrias avancem. Entre as de menor maturidade digital houve até quem pensasse em desistir, mas o grupo ofereceu estímulo e as mais maduras apontaram que a transformação é possível. Outros parceiros também foram mobilizados, como o IEL-CE e algumas universidades locais.

LIÇÕES APRENDIDAS: DIAGNÓSTICO PRECISO AJUDA A AGIR

Com o estudo sobre a maturidade digital das empresas e seu desenho de negócios, foi possível apoiar as que estavam em graus muito diferentes de preparação para a **transformação digital.**

A equipe do PROCOMPI foi precisa em agir na hora e no ponto certos: superar desafios de entrega, buscar novos clientes, revisar e aumentar o mix de produtos, reduzir despesas e mapear novos mercados. Para cada problema, uma solução.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS EMPREGOS

A **transformação digital** das empresas abre novas frentes e postos de trabalho para mais profissionais. A indústria de confecções, acostumada a lidar com costureiras, designers e gerentes administrativos, de produção e de vendas, agora precisam "embarcar" na equipe analistas digitais, fotógrafos, programadores e consultores de e-commerce. Como parte do trabalho, busca-se talentos nas comunidades onde as próprias indústrias estão instaladas.

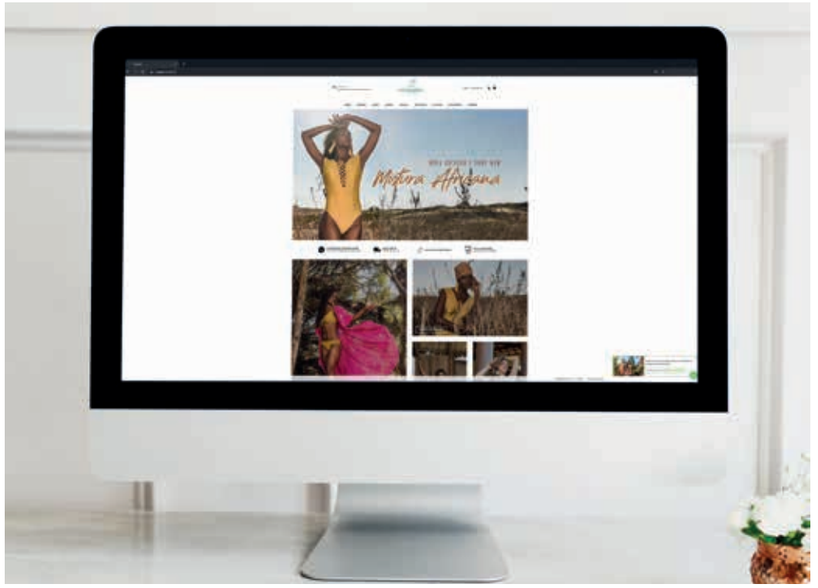
Além disso, com o apoio do IEL-CE e em parceria com universidades e faculdades, o PROCOMPI tem ajudado a trazer estudantes para dentro das empresas, ou seja, uma geração mais jovem e mais digital.

DESTAQUE: O DIGITAL, MUITO ALÉM DO COMÉRCIO ELETRÔNICO

A empresa Cauípe, sonhada e idealizada por Rafael Kern, surgiu em 2000 e desde então vem se especializando e crescendo no segmento de moda praia, com a produção e comercialização de maiôs, biquinis, sungas e saídas de praia para crianças e adultos.

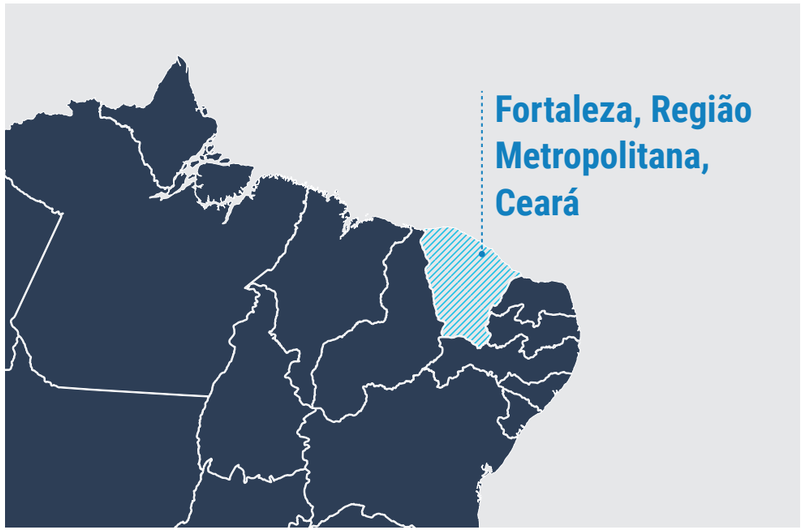
Embora já tivessem alguma presença no **ambiente digital**, como site construído e perfil no Instagram, a partir do PROCOMPI os empresários entenderam que isso não era o bastante, ou seja, não basta ter, é preciso aparecer e despertar no consumidor o desejo da compra.

Com as consultorias e os cursos, eles conheceram as diferentes ferramentas que integram o mundo digital, quais são suas lógicas de funcionamento e seus paradigmas. Perceberam que esse universo envolve uma extensa e detalhada cadeia de estratégias e ações que demandam esforço permanente. Esse trabalho passa por comunicação, **inteligência de dados**, atendimento e interação com o consumidor, além da compreensão sobre cada ferramenta e como ela se aplica ao negócio. "A análise feita durante o PROCOMPI foi fundamental porque nos ajudou a entender no que focar e onde atuar e trabalhar. Agora, nosso desafio é avançar em nossa performance", destaca o proprietário Rafael Kern.



Novos canais e vendas online: a moda cearense ganha as redes

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

GLOSSÁRIO

A

Adaptação do modelo de negócios – O modelo de negócios é um documento no qual a empresa define suas principais ações, como o negócio vai funcionar, quais são seus pontos fortes e fracos, quem são seus clientes. Crises, mudanças regulatórias e outros fatores às vezes demandam que esse modelo seja adaptado a novas realidades.

Ambiente digital – Uma empresa que se insere no ambiental digital está presente na internet por meio de site, de uma plataforma de comércio eletrônico (ver verbete), de canais nas redes sociais. O que antes era um diferencial passou a ser um "novo normal". Raras são as empresas que ainda não "existem" no ambiente digital.

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.

I

Inteligência de dados – É o processo de organizar informações e integrá-las a sistemas de softwares para que sejam analisadas e interpretadas e possam contribuir para tomadas de decisões mais assertivas. Nas empresas, ajuda a dar embasamento nas decisões e ações importantes dos negócios de forma eficaz e rápida.

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 CEARÁ - FIEC E SEBRAE NO CEARÁ

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento das indústrias de panelas e utensílios domésticos de alumínio da região do Cariri

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
Metalmecânico

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2018

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, INDÚSTRIAS DE UTENSÍLIOS DE COZINHA MELHORAM PROCESSOS E PRODUTOS PARA CONQUISTAR CERTIFICAÇÃO DO INMETRO

EMPRESAS TAMBÉM PARTICIPAM DE CONSULTORIAS SOBRE GESTÃO DA PRODUÇÃO E MARKETING. VOLUME DE NEGÓCIOS CRESCE 23%

Em 14 de janeiro de 2016, o Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) determinou novos critérios para a produção de panelas e utensílios de alumínio e passou a exigir uma certificação para a comercialização desses itens, que passariam a ser submetidos a uma **avaliação de conformidade**. As vendas do setor já não iam lá muito bem por causa da crise econômica. As novas exigências, naquele primeiro momento, pareciam então mais um nó para o setor, tão importante na região do Cariri, sul do Ceará. Os empresários ficaram preocupados, mas resolveram se unir e reagir. Com as novas **regras do Inmetro**, os consumidores logo passariam a exigir a certificação.

Dois anos depois das novas exigências, surgiu o PROCOMPI do setor metalmecânico do Cariri, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, com apoio do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico no Estado do Ceará, o Simec. Ao todo, 19 empresas participaram do projeto e receberam apoio para cumprir, passo a passo, o **processo de certificação** de seus produtos. Em pouco mais de um ano, o volume de negócios aumentou em 23% nas empresas participantes.

O que foi um susto no princípio tornou-se uma oportunidade para as empresas aprimorarem a **qualidade da produção** e se tornarem um diferencial competitivo frente a empresas que operam no mercado informal de fabricação de utensílios de cozinha.

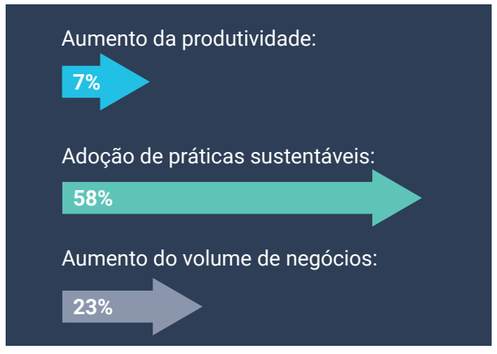
As empresas participaram de consultorias em melhoria de **processos e gestão da produção**, laudos laboratoriais e certificação e marketing para divulgação dos produtos. Houve, ainda, uma capacitação em gestão da produção.

Ao final de um ano de projeto, cinco empresas já haviam realizado testes físico-químicos, com laudos atestando que todas estavam aptas a certificação.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Preparação para a adequação a novas exigências de certificação
- Aprimoramento do processo produtivo

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Consultoria em processos e gestão da produção
+ Consultoria em laudos laboratoriais e certificação
+ Consultoria marketing para divulgação dos produtos
+ Capacitação em gestão da produção
+ Planejamento Tecnológico 2020

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: LONGE DEMAIS DA CAPITAL

Embora seja uma região com importantes polos industriais, como o setor calçadista e o metalmecânico, as empresas do Cariri compartilham dificuldades por estarem longe da capital, distantes de boa parte dos grandes centros de pesquisa e desenvolvimento. As indústrias têm certa dificuldade em trazer consultores e ações de capacitação para "dentro de casa".

Para superar esses gargalos, o Sistema FIEC tem adotado estratégias de interiorização de suas ações, que incluem o PROCOMPI para regiões mais distantes de Fortaleza. O objetivo é ajudar as empresas a buscarem **soluções de qualidade** para suas demandas, com apoio profissionalizado e atento às tendências mais contemporâneas da produção e da **formação de mão de obra.**

LIÇÕES APRENDIDAS: AMPLO APOIO

O PROCOMPI apoia as empresas na busca por mais produtividade, mas, ao longo do processo, o grupo de indústrias envolvidas demanda outros tipos de ajuda, sobretudo num momento de crise econômica – e uma crise longa, que se estende por anos.

Além de consultorias e capacitação, a equipe da FIEC e do Sebrae no Ceará ofereceram aos empresários informações e acesso ao Núcleo de Acesso ao Crédito - NAC, aos Institutos de Inovação do Sistema FIEC e aos programas de apoio do Sebrae. Tudo isso melhorou as perspectivas e o ânimo dos empreendedores.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS EMPREGOS

Produtos de melhor qualidade e mais seguros para os clientes são, para as empresas participantes do PROCOMPI, os resultados mais importantes do projeto.

O processo de certificação é apenas o caminho aprendido e percorrido pelas micro e pequenas indústrias do setor metalmecânico na região do Cariri para alcançar essa conquista.

Então, vieram outros frutos, num processo apoiado pela **capacitação em marketing** oferecida pelo projeto e também pela fixação de preços mais competitivos. Entre os resultados estão melhor **posicionamento de mercado**, aumento das vendas, união das empresas e geração de postos de trabalho. Agora, o setor é uma referência para outras empresas na região.

DESTAQUE: RETOMADA DO CRESCIMENTO E CONQUISTA DA CERTIFICAÇÃO

Desde 2012, a empresa Adenox atua na fabricação de artefatos de alumínio, mais precisamente utensílios domésticos para forno e fogão, com destaque para as panelas. Começou suas atividades de forma manual e, aos poucos, foi crescendo e aumentando a produção.

Com a crise e as novas exigências do mercado, a empresa começou a apresentar uma queda nas vendas, mas continuava se mantendo e procurando se reinventar. Contudo, as dificuldades continuavam aumentando.

Em 2016, após o lançamento da portaria do Inmetro, que obrigava a certificação dos produtos, o empresário da Adenox, Adelaido Pontes, mesmo muito preocupado, foi arrojado e partiu em busca de apoio junto ao Simec e ao Sistema FIEC para aprimorar o seu **processo produtivo** e conseguir cumprir as etapas da certificação.

O projeto PROCOMPI chegou no momento oportuno e foi essencial para que a Adenox alcançasse seus objetivos, numa demonstração de perseverança e força dos micro e pequenos negócios. A empresa conquistou a certificação e voltou a crescer. "Aumentamos nossa vendas em torno de 10% e o faturamento, em torno de 5%. E temos boas perspectivas para o futuro", destaca Pontes.

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

Simec do Estado do Ceará:
www.simec.org.br

GLOSSÁRIO

A

Avaliação de conformidade – É quando se avalia se as normas legais, políticas e diretrizes estabelecidas para as atividades da empresa estão sendo cumpridas. 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.

C

Capacitação de marketing – É preparar-se, formalmente, para lidar com a disciplina do marketing, que que envolve o processo de criação, planejamento e desenvolvimento de produtos ou serviços que satisfaçam as necessidades do consumidor. Marketing também se refere às estratégias de comunicação e de vendas que superem a concorrência.

P

Posicionamento de mercado – É a posição relativa que ocupam marcas, produtos e serviços nas mentes dos seus respectivos consumidores.

Processos de gestão de produção / 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.

Q

Qualidade de produção – No processo produtivo de uma indústria, a qualidade 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.

R

Regras do Inmetro – As regras do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia estabelecem padrões nas medições e nos produtos produzidos e comercializados no Brasil.

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

NOME DO PROJETO
Fortalecimento das indústrias de polpa de frutas e alimentos naturais de Fortaleza e Região Metropolitana

OBJETIVO DO PROJETO
Implementar a cultura do associativismo, melhorar processos e ampliar a adoção de normas sanitárias

SETOR INDUSTRIAL
Alimentos

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO CEARÁ, O MÉTODO LEAN, O TRABALHO COM LIDERANÇAS NAS FÁBRICAS E TÉCNICAS DE SEGURANÇA ALIMENTAR TRANSFORMAM O SETOR DE ALIMENTOS

EMPRESAS TAMBÉM PARTICIPAM DE CONSULTORIAS SOBRE GESTÃO DA PRODUÇÃO E MARKETING. PRODUTIVIDADE CRESCE 24% E FATURAMENTO, 9%

Sol à vontade, frutas tropicais abundantes, empresários entusiasmados em ser tornarem competitivos no mercado. Entretanto, faltava uma cultura de gestão que incluísse controle e manejo das matérias-primas, capacitação contínua do pessoal e adequação às **normas sanitárias** para a manipulação de alimentos. Algumas empresas tinham uma situação quase de informalidade.

As respostas a esses desafios vieram com o PROCOMPI, em uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Ceará - FIEC e do Sebrae no Ceará, com apoio do Sindicato das Indústrias da Alimentação e Rações Balanceadas no Estado do Ceará, Sindialimentos. Ao todo, o programa reuniu 32 empresas de Fortaleza e da Região Metropolitana da capital cearense.

Depois de implantarem programas de produção – com adaptações simples no layout das fábricas e atualização do maquinário –, o projeto reduziu em 10% a perda de frutas. Das 32 empresas, 28 foram capacitadas em **LEAN Manufacturing**, com melhores fluxos de fabricação e menos desperdício de materiais e de tempo. As mudanças resultaram em mais produtividade, com mais conhecimento da gestão e das boas práticas no setor.

Hoje, os empreendimentos do PROCOMPI estão mais estruturados, acompanham mais de perto todos os aspectos do negócio, da matéria-prima ao mercado consumidor, e controlam seu fluxo de caixa. Depois da consultoria sobre segurança alimentar, as empresas participantes também começaram a buscar certificações para atuar em novos mercados.

Seis empresas participantes já miram o **mercado exportador**, tanto de frutas como de

castanhas. Com o apoio do PROCOMPI, participaram da maior feira de inovação em alimentos do mundo, a SIAL, em Paris. Agora, o próximo passo é conquistar o mercado português.

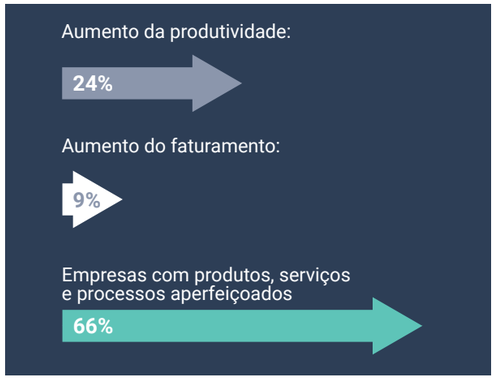
O impacto também se faz sentir na gestão de pessoas das empresas. Foram realizadas 12 palestras para identificação e **formação de lideranças**. Uma das lições mais importantes: hoje, e cada vez mais, o trabalho em equipe é importante. Por isso, é fundamental dar atenção aos funcionários, que precisam se sentir estimulados com o negócio e seu crescimento, envolvidos e comprometidos com suas tarefas, desejosos de colaborar com seus colegas. Tudo isso impacta a **produtividade**.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Formação e fortalecimento de lideranças
- Desenvolvimento de novos produtos
- Melhoria do processo produtivo por meio do método LEAN
- Preparação para a exportação

Estande do Brasil na SIAL: inovação na alimentação

OS RESULTADOS DO PROJETO



AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

- Consultorias em:
  - Gestão da produção
  - Central de negócios
  - Finança empresarial
  - Segurança alimentar
  - Preparação para a internacionalização
- Programa de identificação e formação de lideranças
- Criação de site e portal do segmento

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: APOIO EM OUTRAS FRENTES

Finanças pouco organizadas e falta de capital de giro foram situações encontradas pela equipe do PROCOMPI em algumas empresas participantes. Esse cenário dava pouco fôlego a seus proprietários para que pudessem participar do projeto.

Ao longo do caminho, algumas empresas não conseguiram acompanhar o ritmo do projeto, mas as que seguiram no mercado participaram de negócios promovidos pela FIEC, receberam apoio para a divulgação de seus produtos e foram visitadas por compradores de dentro e fora do Brasil. Tudo isso foi um estímulo a novos negócios.

Para quem não tinha capital de giro, o PROCOMPI buscou apoio junto ao núcleo de acesso ao crédito da Federação, que visitou empreendedores para oferecer linhas de crédito acessíveis para compra de equipamentos e outros investimentos.

LIÇÕES APRENDIDAS: ALGUÉM PARA OUVIR

O gestor de um projeto como o PROCOMPI é quase um psicólogo: cabe a ele motivar, orientar e ouvir. Como num bom processo terapêutico, o resultado é muito satisfatório e enriquecedor para todos: ao serem ouvidas e trocar informação e experiências, as empresas compreendem que a organização de um setor com problemas e soluções comuns faz toda a diferença.

Unidas, as empresas se fortalecem e encontram caminhos para sobreviver e crescer.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: MAIS SUSTENTABILIDADE

A segurança alimentar é uma prática bem estruturada, que demanda investimentos: padronização de processos internos, cuidados sanitários na manipulação dos alimentos e capacitação contínua da equipe. Mais do que atentos ao cumprimento de normas das autoridades sanitárias, os consumidores estão cada vez mais exigentes em relação à qualidade dos produtos. Também se preocupam cada vez mais com o consumo de marcas conhecidas e de produtos mais saudáveis, mais bem cuidados, com embalagens práticas e com boa distribuição.

Esse foi um campo de avanço importante do PROCOMPI. As empresas aprenderam o quanto é importante apresentar bem seus produtos e contar sobre seus processos. Também começaram a buscar canais para falar diretamente aos consumidores, sejam eles famílias, pequenos comerciantes de lanchonetes e restaurantes ou redes de supermercados.

O projeto, assim, ajuda também o setor a ser mais conhecido e querido entre a população local.

DESTAQUE

A Ceifeiro Alimentos Integrais iniciou sua história de sucesso 1989. Começou a funcionar na cozinha de uma residência, mas, devido ao grande sucesso, transferiu-se para sua atual localização, um moderno galpão com a área ideal para produção e desenvolvimento de novos produtos.

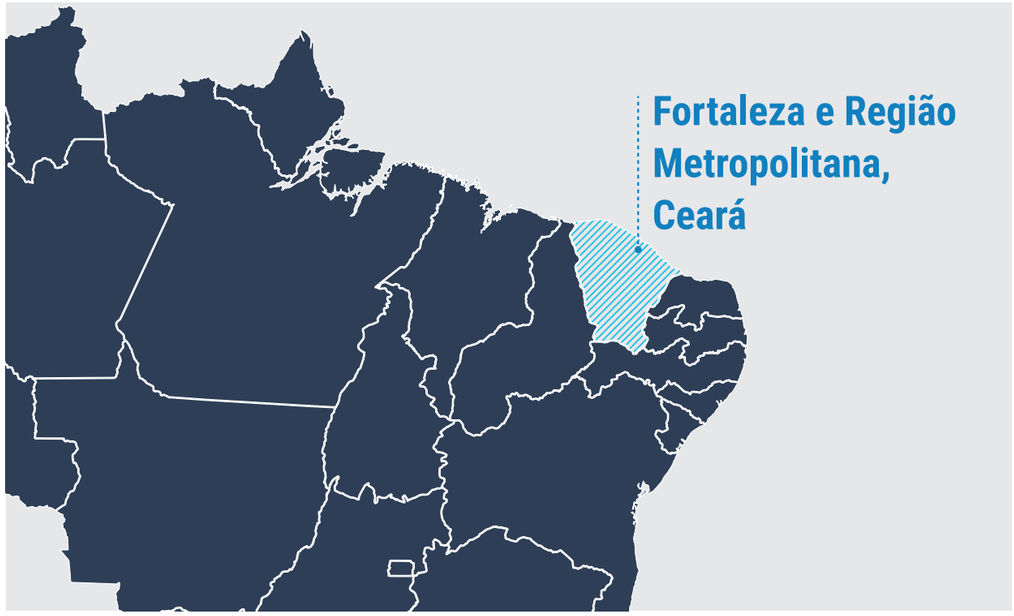
Inovação é palavra de ordem na empresa, que, com o PROCOMPI, investiu em **tecnologias de produção**, na capacitação de seus colaboradores e nos mais modernos modelos administrativos e de logística para produção e distribuição de produtos.

"É difícil dizer que parte do projeto foi mais importante para nós porque tudo foi muito significativo. Primeiro, tivemos a consultoria com o engenheiro de produção. Depois, recebemos ajuda para nos adequarmos às exigências para o **recolhimento digital de impostos**, e, na sequência, com o apoio da FIEC, tivemos horas de formação para nossa equipe de vendas. Ou seja, melhoramos nossa produção, nossa gestão e nossa capacidade de vendas", conta Salete Mota, proprietária da Ceifeiro Alimentos, participante do PROCOMPI.

Um dos produtos finais do programa foi o site da Ceifeiro Alimentos, que posiciona a indústria como uma empresa comprometida com a saúde de seus clientes e a **qualidade** de seus produtos e oferece diferentes canais de contato aos consumidores.

O site da Ceifeiro é resultado do projeto: saúde e segurança alimentar

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

Sindialimentos do Estado do Ceará:
www.sindialimentos.org.br

GLOSSÁRIO

F

Formação de lideranças – Algumas empresas investem em seus gestores mais talentosos para preparar essas pessoas para papeis de liderança dentro da empresa. Isso é feito pela presidência ou diretoria com apoio do RH. Bons gestores têm melhor desempenho, têm equipes mais produtivas e motivadas. Empresas familiares podem investir na formação das novas gerações.

L

LEAN Manufacturing – Pode ser traduzido como manufatura enxuta e também chamado de Sistema Toyota de Produção é uma filosofia de gestão focada na redução de sete tipos de desperdícios, que, se e quando eliminados, a qualidade da produção e dos produtos melhora ao mesmo tempo em que o tempo e custo de produção diminuem.

M

Mercado exportador – Formado por empresas que exportam seus produtos ou têm capacidade para tal. 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).

N

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.

P

Produtividade – É a relação entre os meios, recursos utilizados e a produção final. Seu cálculo leva em conta os insumos, materiais, tempo, técnica e capital empregado para produzir um produto. Os indicadores de produtividade são aplicados na gestão de negócios para avaliar o rendimento e a eficiência dos processos nas empresas.

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.

R

Recolhimento digital de impostos – Alguns governos estaduais e municipais têm avançado no chamado governo eletrônico e facilitam o pagamento de tributos ao permitir que sejam recolhidos em aplicativos ou outros canais eletrônicos.

T

Tecnologias de produção – São tecnologias aplicadas aos processos produtivos (ver verbete). Hoje já se avança para o desenvolvimento de tecnologias de produção para a chamada indústria 4.0, na qual os processos são hiperconectados e automatizados (ver verbete).

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

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 visualização 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.

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

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

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/PortalSebrae/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.

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

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento do setor de reciclagem e descartáveis da Grande Natal

OBJETIVO DO PROJETO
Aproximar a indústria de reciclagem do estado do Rio Grande do Norte dos geradores de resíduos do estado

SETOR INDUSTRIAL
Reciclagem

INÍCIO DO PROJETO
Janeiro de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO RIO GRANDE DO NORTE, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO APROXIMA EMPRESAS DE RECICLAGEM DOS GERADORES DE RESÍDUOS DO ESTADO

DE UM LADO, ESTAVAM AS EMPRESAS DE RECICLAGEM E GESTÃO DE RESÍDUOS COM CAPACIDADE OCIOSA; DO OUTRO, CORPORAÇÕES QUE GERAVAM MUITOS RESÍDUOS E NÃO CONSEGUIAM CUMPRIR O QUE ESTÁ DETERMINADO PELA LEGISLAÇÃO. TECNOLOGIA PROMOVE APROXIMAÇÃO ENTRE AS DUAS PONTAS

Desde 2010, a gestão dos resíduos sólidos e descartáveis no Brasil deve seguir a Lei Nacional de Resíduos Sólidos. Considerada um marco na área ambiental brasileira, a legislação institui a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, cidadãos e empresas de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos. Na prática, num campo ainda novo, a gestão dos resíduos esbarra numa dificuldade: como aproximar quem gera os resíduos de quem tem a capacidade de reciclá-los. Em Natal, Rio Grande do Norte, a realidade era exatamente essa. A resposta a esse desafio veio com o aplicativo Recicle Já, desenvolvido com o objetivo de aproximar quem tem material para reciclar das empresas que podem e sabem fazê-lo.

O aplicativo é um dos resultados do PROCOMPI Desenvolvimento do setor de reciclagem e descartáveis, na região metropolitana da capital potiguar. Numa parceria do Instituto Euvaldo Lodi - IEL Rio Grande do Norte com o Sebrae no Rio Grande do Norte, 16 empresas do setor reuniram-se para desenvolverem soluções. Iniciado em janeiro de 2017, o projeto teve o apoio do Sindicato das Indústrias de Reciclagem e Descartáveis do Rio Grande do Norte - Sindirecicla e ajudou a desenhar e divulgar o aplicativo. O Recicle Já pode ser acessado por entidades do comércio e da indústria, condomínios, escolas ou mesmo pessoas, em suas casas, sempre que estas possuírem materiais a serem coletados.

É muito simples e eficiente: pelo aplicativo, qualquer pessoa pode enviar uma ordem de reciclagem. Basta enviar uma foto, indicar o resíduo disponível (papel, metal, madeira, plástico, material de construção ou mesmo óleo de cozinha) e uma breve descrição do material e do local onde ele deverá ser coletado. A ordem é enviada diretamente ao sindicato, que distribui a oferta de resíduo entre as empresas cadastradas. Sempre que a demanda é economicamente viável, uma das empresas que compram esses resíduos realiza a coleta, gerando receita também para quem ofereceu aqueles resíduos. Um jogo de ganha-ganha: ganha quem gera, quem recicla, a cidade e o meio ambiente.

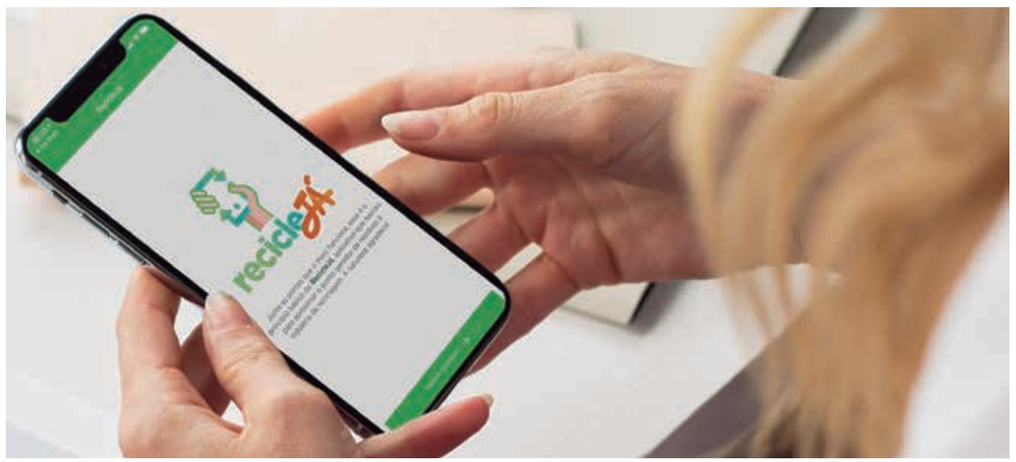
Para Roberto Serquiz, presidente do Sindirecicla e dono da empresa RS Reciclagem, o diferencial do Recicle Já é a ausência de intermediário entre o produtor do resíduo e a indústria, favorecendo a criação de um ambiente econômico sustentável, com equilíbrio social, ambiental e econômico. "Eles podem se mobilizar e gerar recursos. O resíduo tem valor", ressalta.

A cidade já sente os efeitos. Alguns condomínios estão criando ecopontos, para que seus moradores comecem a separar materiais para reciclagem e, com volume, a gerar receita para os próprios condomínios. O Sindirecicla e as empresas do PROCOMPI também já identificaram setores que podem ser parceiros prioritários do projeto, como o setor gráfico da Grande Natal.

O aplicativo é a parte mais visível do PROCOMPI, que incluiu, ainda, uma consultoria ambiental, responsável pelo mapeamento da taxa de produção, da capacidade de coleta e processamento das empresas participantes e de suas áreas de atuação.

Outra ação importante desenvolvida para as empresas participantes do projeto foi a campanha de educação ambiental. Sempre que a oferta não é de interesse industrial, quem procura o sindicato é orientado sobre como fazer o descarte correto dos materiais.

Roberto Serquiz destaca também a importância de criar uma cultura de descarte correto do lixo. "Essa dificuldade foi muito evidenciada quando se tentou implantar a separação detalhada, ou seja, entre vidro e plástico", lembrou Serquiz. Ele enfatiza, ainda, que simplificar o processo de separação do lixo seco do molhado facilita a adesão ao processo.



Aplicativo Recicle Já.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

- Desenvolvimento de uma solução de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), o aplicativo
- Promoção da educação ambiental

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Desde o lançamento do aplicativo, em abril de 2019:

- **880 downloads**
- **mais de 290 usuários ativos**
- **mais de 13 toneladas de entulhos de construção coletadas**
- **Cerca de 2 toneladas de vidro e plástico coletadas**
- **Redução das despesas com energia elétrica: 17,91%**

AS PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Consultoria para desenho do aplicativo
+ Consultoria em eficiência energética
+ Campanha de marketing e educação ambiental
+ Oficina de planejamento estratégico

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

Cada vez mais, as aplicações tecnológicas demandam mais e mais personalização das soluções, ou seja, o que um grupo de empresas de um setor como o de reciclagem precisa é algo muito específico e demanda uma solução que não necessariamente se aplica a outros setores. Nos momentos iniciais do processo de desenho do aplicativo Recicle Já, os desenvolvedores do sistema tiveram dificuldades para entender a realidade e as peculiaridades de cada uma das 16 empresas participantes. O sindicato, então, organizou rodadas de visitas e conversas com os responsáveis por cada uma das empresas, envolvendo não só os criadores do aplicativo, mas o IEL, o Sebrae e consultores da área ambiental.

O diálogo foi fundamental não apenas para o desenho da solução, mas para que todos pensassem melhor seus processos, as diferenças entre as empresas, o que há de comum entre elas e a especificidade da coleta de diferentes materiais, em diferentes regiões junto a diversos geradores de resíduos.

LIÇÕES APRENDIDAS: PACIÊNCIA PARA MUDAR

Apesar do trabalho de quase dois anos desde o início do projeto, o volume de demandas ainda é tímido, mas as empresas entendem que a reciclagem e a gestão dos resíduos sólidos são parte de uma cultura que, no Brasil, ainda precisa ser conhecida, reconhecida e praticada.

Segundo dados do Plano Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS, de 2018, apesar de 30% de todo o lixo produzido no Brasil ter potencial de reciclagem, apenas 3% de fato são reaproveitados.

Sindicato e empresas participantes entendem que o feedback do projeto é muito positivo. Além das discussões que foram geradas na sociedade, condomínios criaram seus próprios ecopontos. A demanda existe, mas ainda é preciso estimular as pessoas, o empresariado, e apresentar cada um dos agentes envolvidos e a responsabilidade compartilhada por todos, como determina a lei. A campanha do Sindirecicla tem justamente esse objetivo.

IMPACTO NO SETOR E NA REGIÃO: FORMANDO PESSOAS PARA A RECICLAGEM

Além da campanha de educação para a sociedade sobre resíduos sólidos e reciclagem, o PROCOMPI resultou na criação de uma pós-graduação em negócios. A partir da necessidade das empresas participantes do projeto, o IEL-RN desenvolveu um MBA em Gestão, Desenvolvimento e Sustentabilidade Ambiental, dentro da Faculdade da Indústria. A primeira turma foi formada em agosto de 2018.

A educação é ponto forte do projeto.

DESTAQUE: ADAPTANDO-SE À LEI

Algumas empresas precisam buscar mais competitividade para responder a demandas dos consumidores, para se integrarem a cadeias de fornecimento e produção e incorporarem inovações. Algumas precisam ser capazes de responder a novas realidades regulatórias. Foi o que aconteceu com as empresas de reciclagem depois da entrada em vigor da Lei nº 12.305/10, que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos - PNRS.

A legislação, que já tem nove anos, mas ainda é pouco conhecida no Brasil, contém instrumentos importantes para permitir o avanço necessário ao país no enfrentamento dos principais problemas ambientais, sociais e econômicos decorrentes do manejo inadequado dos resíduos sólidos.

A norma visa à prevenção e à redução na geração de resíduos, à prática de hábitos de consumo sustentável, um conjunto de instrumentos para o aumento da reciclagem e da reutilização dos resíduos sólidos (aquilo que tem valor econômico e pode ser reciclado ou reaproveitado), e à destinação ambientalmente adequada dos rejeitos (aquilo que não pode ser reciclado ou reutilizado).

Um de seus dispositivos mais inovadores é a responsabilidade compartilhada dos geradores de resíduos: fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, cidadãos e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na logística reversa dos resíduos e das embalagens pós-consumo (ou seja, quem produz precisa ajudar a reciclar).

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

Sindirecicla-RN:
www.sindicatodaindustria.com.br/sindreciclarn

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

NOME DO PROJETO
Aumento de competitividade e desenvolvimento de talentos

OBJETIVO DO PROJETO
Ampliar mercados por meio de alianças estratégicas com outros setores e incentivar e fomentar a qualificação dos profissionais das empresas

SETOR INDUSTRIAL:
Máquinas e equipamentos

INÍCIO DO PROJETO:
Abril de 2018

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

NO RIO GRANDE DO SUL, EMPRESAS MAPEIAM SUAS PRÁTICAS PARA MUDAR A FORMA DE FAZER NEGÓCIOS E SE RELACIONAR COM SEUS FUNCIONÁRIOS

SETOR DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS APRENDE A VALORIZAR E RETER TALENTOS, UM DOS PRINCIPAIS DIFERENCIAIS COMPETITIVOS. NOVOS PARCEIROS E MERCADOS TAMBÉM ENTRAM NO RADAR

No cotidiano, a correria impede os empresários de pensar sobre seu trabalho e seu negócio. Contratações, fornecedores a pagar, produtos a receber, impostos a recolher, prazos a serem cumpridos, entregas a serem realizadas, clientes a serem atendidos e funcionários a serem geridos. Assim, os dias passam, o mercado muda, o perfil dos **recursos humanos** se transforma e as demandas tornam-se diferentes. É preciso buscar novos mercados e ajustar a gestão para que ela se volte às questões mais importantes do mundo de hoje: reter e atrair gente que trabalha bem, que inova, e buscar novas oportunidades.

Foi nesse contexto que 14 empresas do setor de máquinas e equipamentos da região de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul, se reuniram para participar do PROCOMPI, uma iniciativa da Federação das Indústrias do Estado do Rio Grande do Sul - FIERGS e do Sebrae no Rio Grande do Sul, com o apoio do Sindicato da Indústria de Máquinas e Implementos Industriais e Agrícolas de Novo Hamburgo e Região, o SinmaqSinos. Os resultados: dois novos mercados conhecidos e mapeados, uma parceria realizada com duas universidades da região para gestão de negócios e equipe e uma cartilha de boas práticas na gestão de recursos humanos, produzida e compartilhada.

Na área de recursos humanos, os desafios das empresas começavam desde o início, no recrutamento. No levantamento inicial do projeto, a maioria das empresas relatava contratar seus funcionários a partir da intuição ou com base apenas num conhecimento técnico específico, sem preocupação com outras habilidades, como o trabalho em equipe ou a identificação com os padrões e valores das empresas. Além disso, muitas das empresas não tinham qualquer política de **saúde e segurança do trabalho** para além do cumprimento estrito das normas legais, sem promoção de ações de bem-estar, por exemplo. A forma como as empresas se comunicavam com seus funcionários também era pouco estruturada e sem foco em produtividade, inovação e troca de experiências. Hoje, sabe-se que a gestão de recursos humanos é o principal desafio competitivo para boa parte da indústria no mundo: um gargalo no Brasil e, com certeza, na região de Novo Hamburgo.

O foco do PROCOMPI, então, foi levar capacitações em gestão comercial e gestão de equipes dirigidas aos profissionais. Na gestão de equipes, os participantes conheceram mais sobre o desenvolvimento e a motivação dos funcionários e sobre a importância das mudanças organizacionais que ajudam a criar um ambiente de trabalho mais saudável, melhoram a **qualidade de vida** dos funcionários, criam engajamento e, portanto, geram melhores resultados para as empresas.

Na geração de negócios, o caminho escolhido pelas empresas participantes do PROCOMPI foi a aproximação com outro importante setor industrial do país, a indústria de calçados de Franca, em São Paulo. "Este foi o segundo PROCOMPI do qual participei. Desta vez, a oportunidade de apresentar nossas máquinas em Franca foi o diferencial. O projeto entendeu a relevância de termos nossa parte comercial ativa. Vender, afinal, é a finalidade do que fazemos", elogia Dieison Schmidt, diretor da Exclusive Equipamentos Industriais, de Novo Hamburgo, uma das participantes do projeto.

OS DIFERENCIAIS DO PROJETO

Foco total nas pessoas

Parceria com universidades

OS RESULTADOS DO PROJETO E OS GANHOS DE COMPETITIVIDADE

Cartilha de boas práticas de gestão de pessoas:

1

Parceria com universidades:

2

Aumento do volume de negócios:

13%

Aumento da carteira de clientes:

17%

11 novos processos de gestão de equipes (aumento relativo de 17,19%)

13 novos processos em gestão comercial (aumento relativo de 12,75%)

PRINCIPAIS AÇÕES DO PROJETO

+ Capacitações para o desenvolvimento e a retenção de talentos
+ Encontro sobre recursos humanos: boas práticas
+ Capacitações para inserção no mercado
+ Identificação de oportunidaes de negócios em missão comercial a Franca (SP)

BARREIRAS E MEDIDAS DE AJUSTE: APROXIMAR OFERTA E DEMANDA

No caso do setor de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul, a principal barreira foi justamente no início do projeto: a assertividade para se identificar as necessidades reais das empresas e como os recursos poderiam ser mais bem aproveitados.

Ao longo do projeto, as duas áreas prioritárias para o setor na região ficaram claras: vendas e gestão de pessoas.

LIÇÕES APRENDIDAS: UNIVERSIDADES COMO PARCEIRAS

O Vale dos Sinos abriga excelentes centros de ensino superior. Para aproveitar essa riqueza local, o PROCOMPI estabeleceu parceria com duas importantes instituições de ensino da região, a Faculdade Decision (ligada à rede Fundação Getulio Vargas) e a Universidade Feevale. As parcerias possibilitaram o contato direto dos empresários participantes com especialistas em gestão comercial e em gestão de equipes.

Assim, mesmo depois do fim do projeto, as empresas podem dar sequência ao esforço de melhorar seus processos, buscar respostas específicas para suas demandas e expandir as possibilidades identificadas no trabalho de conhecimento das empresas por parte dos próprios empresários, iniciado no PROCOMPI.

DESTAQUE: PESSOAS SÃO A CHAVE PARA MAIOR PRODUTIVIDADE

No livro *Leading Organizations*, os pesquisadores da renomada consultoria McKinsey, Scott Keller e Mary Meaney, abordam as dez questões mais básicas que as lideranças empresariais enfrentam hoje. Entre elas estão atrair e reter talentos, desenvolver o talento que se tem, gerenciar desempenho, criar equipes de liderança, tomar decisões e reorganizar a gestão para capturar valor rapidamente. Isso pode reduzir

Capa da cartilha de boas práticas para gestão de equipes, um dos produtos do projeto no RS

custos indiretos a longo prazo, tornar a cultura da empresa uma de suas vantagens competitivas e levar a transformações e maior produtividade.

A primeira questão levantada pelos especialistas – atrair e reter talentos – está muito relacionada ao fato de que funcionários talentosos representam parte relevante da produtividade que uma organização obtém. Um estudo recente, junto a mais de 600.000 profissionais de diferentes áreas, descobriu que as pessoas de alto desempenho são 400% mais produtivas que a média. Quanto mais complexo o trabalho, mais relevantes são as pessoas de melhor desempenho – chegam a ser 800% mais produtivas. Além disso, elas podem motivar os colegas.

Hoje sabemos que muitos são os fatores que influenciam o desempenho de um trabalhador, estando entre eles o bem-estar, a motivação e a identificação com o propósito da empresa. Pessoas têm interesses distintos e as empresas são diferentes. Atuar numa corporação que compartilha nossos valores é uma fonte de satisfação.

Para os jovens, esses fatores são ainda mais relevantes e caminham lado a lado com salários e benefícios. Há anos, em Novo Hamburbo, o SindmaqSinos promove um trabalho de atração de jovens para o setor.

Depois do PROCOMPI, mais do que recrutar bons técnicos, as indústrias de máquinas e equipamentos do Vale dos Sinos sabem que hoje precisam estar atentas à saúde, à qualidade de vida e às possibilidades que seus funcionários têm de serem ouvidos, de criar, de aprender. Numa empresa, essas características ajudam a gerar engajamento entre seus trabalhadores e estes, mais felizes, trazem melhores resultados para todos.

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

SinmaqSinos:
www.sinmaqsinos.com.br

GLOSSÁRIO

Q

Qualidade de vida – É o método utilizado para medir as condições de vida de um ser humano ou é o conjunto de condições que contribuem para o bem físico e espiritual dos indivíduos em sociedade.

R

Recursos humanos – É tanto o capital humano de uma empresa, seus funcionários e sua capacitação quanto a área da empresa que tem como função principal estabelecer o sistema que rege as relações entre os colaboradores e a empresa.

S

Saúde e 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).

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

NOME DO PROJETO
Desenvolvimento do potencial exportador da indústria metalmecânica do Vale do Itajaí

OBJETIVO DO PROJETO
Preparar os pequenos negócios da indústria metalmecânica 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
Metalmecânico

INÍCIO DO PROJETO
Abril de 2017

PROCOMPI
Programa de apoio à competitividade das micro e pequenas indústrias

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 metalmecânico 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 metalmecânico 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.

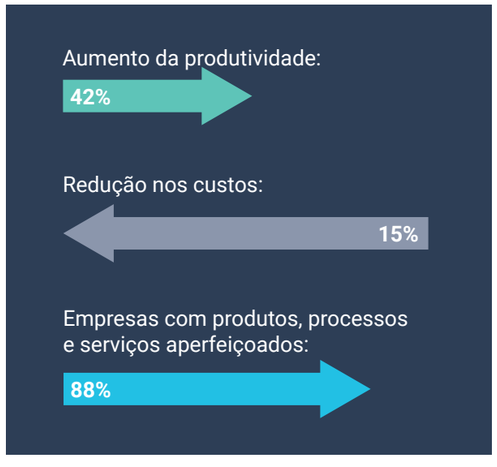
Entusiasmados com as perspectivas de exportação, algumas das empresas conheceram, ainda, os recursos do Sebrae e do Sebraetec para a atualização de catálogos técnicos, importantes ferramentas para o aumento das vendas.

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. Sobretudo 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 metalmecânico 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 metalmecânica 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**

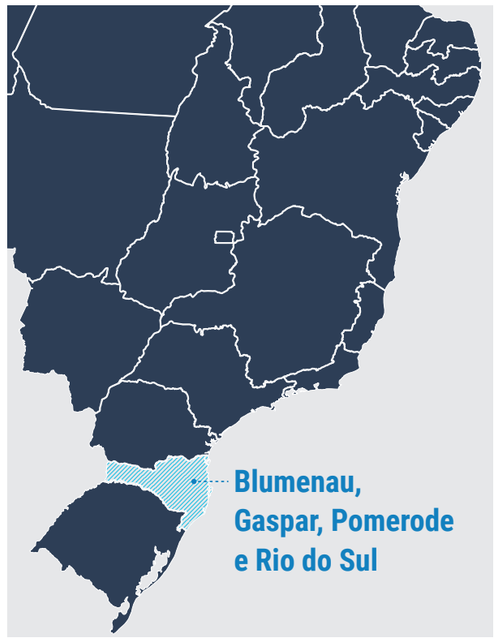
CONHEÇA MAIS SOBRE:

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.

O COMITÊ NACIONAL AGRADECE A DEDICAÇÃO E ESFORÇO DA EQUIPE DE GESTORES E EQUIPE TÉCNICA PROCOMPI NOS ESTADOS

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO ACRE - FIEAC
Maria Estela S. Oliveira

SEBRAE NO ACRE
Doresney Ferreira do Amaral

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE ALAGOAS - FIEA
Patrícia Santana Ferreira

SEBRAE EM ALAGOAS
Everaldo Figueiredo

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS - FIEAM
Maria Salete Braga da Costa Amoedo
Regina Marques

SEBRAE NO AMAZONAS
Vanusa Reis das Chagas Abinader

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/BA
Evandro Mazo
Tatiane Oliveira Caribé
Vinicius Borges Freitas
Antonio Fabrício Oliveira Freitas
Ana Aparecida Costa Leal

SEBRAE NA BAHIA
Tercio de Carvalho Calmon

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO CEARÁ - FIEC
Danadette Andrade Nunes
Ana Cristina Moreira Macena
Francisco Fábio Braga Florêncio
Isimar Félix Pessoa
Ivina Teixeira de Sousa
Renata Camerino Osterno
Lúcia Maria Ferreira Abreu
Raíssa Costa Matos

SEBRAE NO CEARÁ
Herbart dos Santos Melo

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO DISTRITO FEDERAL - FIBRA
Rayane Nunes Souto
Mônica Aras

SEBRAE NO DISTRITO FEDERAL
Johann Anton Franz Alves Bischof

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE GOIÁS - FIEG
Vilma Aparecida Domingos Bittencourt

SEBRAE EM GOIÁS
Vinícios José de Araújo

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO MARANHÃO - FIEMA
Didier Correia
Roberta Lopes Tanus

SEBRAE NO MARANHÃO
Jaime Coelho

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS NO ESTADO DE MATO GROSSO – FIEMT
Ribenildes Carla Gomes e Souza
Nayara Rodrigues Rocha

SEBRAE MATO GROSSO
Ricardo Willian Santiago

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/MG
Thadeu Chaves Tolentino Neves
Luara dos Santos Ribeiro
Carlos Magno Cardoso da Silva
Pedro Casassanta Peixoto

SEBRAE EM MINAS GERAIS
Márcia Valeria Cota Machado
Jefferson Dias Santos
Denis Magela da Silva
Andresa Cristina da Silva
Luiz Carlos Caldeira Júnior

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO PARANÁ - FIEP
Juliana Raschke Dias Bacarin
Adriane Ivanick

SEBRAE NO PARANÁ
Aloísio Aleixo Pereira Cerqueira

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO DE JANEIRO - FIRJAN
Marcus Vinícius Schetino Marinho
Nairelisia Carvalho da Silva
Fabiana Fernandes Cardoso
Ângelo Jorge de Almeida Chafin
Ronaldo Nogueira Martins
Eliana Rossi Barboza Andrello
Roberto da Cunha
Samantha Vivas
Joana da Fonseca Rosa Ribeiro

SEBRAE NO RIO DE JANEIRO
Marcelo Chang
Ana Paula da Fonte
Renier Molina

INSTITUTO EUVALDO LODI – IEL/RN
Juan Felipe Saavedra de Medeiros
Luis Felipe Araújo de Castro

SEBRAE NO RIO GRANDE DO NORTE
Lorena Roosevelt

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL - FIERGS
Patricia Manica
Thais Morsch

SEBRAE NO RIO GRANDE DO SUL
Andrei Carletto

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA - FIESC
Leonardo Costa

SEBRAE EM SANTA CATARINA
Wilson Sanches

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SERGIPE – FIES
Hiully Thainá Santos Oliveira

SEBRAE NO SERGIPE
Aldeci Andrade dos Santos

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE TOCANTINS - FIETO
Amanda de Araújo Barbosa Peres
Andressa Ibiapina
Lucas Felipe Malta Viana

SEBRAE NO TOCANTINS
Alex Vera Dias

QUER TORNAR SUA EMPRESA MAIS COMPETITIVA?

Procure o PROCOMPI do seu Estado: www.cni.com.br/procompi

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 Politica 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
Glauciele 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

/sebrae

/sebrae

/sebrae

@sebrae

@sebrae

www.cni.com.br/**procompi**

company/cni-brasil

cnibrasil

cniweb

cnibr

CNI_br

SEBRAE

CNI

Confederação Nacional da Indústria

PELO FUTURO DA INDÚSTRIA