

PLANO DE DESENVOLVIMENTO PRELIMINAR

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL DE CERÂMICA VERMELHA DE VARGEM GRANDE DO SUL – SP

**VARGEM GRANDE DO SUL - SP
2007**

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	04
1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO OARRANJO.....	06
1.1. Histórico, Formação e Contextualização do APL	06
1.1.1. Histórico da Indústria Cerâmica no Brasil e no estado de São Paulo.....	06
1.1.2. A Cadeia da Construção Civil e a Industria da Construção Civil.....	08
1.1.3. Contextualização do Pólo de Cerâmica Vermelha Vargem Grande Sul.....	11
1.2. Caracterização do APL de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul.....	15
1.3. Protagonismo do APL.....	18
1.3.1. Papel das Instituições.....	19
1.3.1.1. SICOV.....	20
1.3.1.2. FIESP.....	21
1.3.1.3. SEBRAE/SP.....	23
1.3.1.4. SENAI.....	23
1.3.1.5. Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul – SP.....	23
1.3.1.6. IPT.....	24
1.3.2. Políticas Públicas,Cooperação, Interação e Confiança.....	24
1.3.2.1. Cooperação entre Empresas e Instituições no APL.....	28
1.3.2.2. – Cooperação entre APL.....	29
1.3.3. Governança e Interinstitucionalidade.....	29
2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO.....	30
2.1. Documentos e Fontes de Dados	30
2.2. Elaboração Participativa.....	31
2.3. Compromissos e Agenda.....	32
3. SITUAÇÃO ATUAL.....	32
3.1. Do Setor de Cerâmica Vermelha.....	32
3.2 - Análise da Situação Interna: Forças Restritivas.....	34
3.2.1. Problemas mais Graves.....	35
3.3. Análise da Situação Interna.....	37
3.3.1. Forças Internas.....	37
3.3.2. Fraquezas Internas – Pontos de Melhoria	38
3.4. Análise da Situação Externa.....	39
3.4.1. Ameaças.....	39
3.4.2. Tendências/Oportunidades.....	40
3.5 – Principais Desafios do Setor.....	41
3.5.1. Mercado	41
3.5.2. Institucional	42

3.5.3. Política	42
3.5.4. Produto	43
3.5.5. Inovação Tecnológica.....	43
3.6. Do Arranjo Produtivo de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul.....	44
3.6.1. Planejamento estratégico do APL de Vargem Grande do Sul.....	44
3.6.2. Desafios do APL de Vargem Grande do Sul.....	46
3.6.3. Oportunidades do APL de Vargem Grande do Sul.....	46
4. RESULTADOS.....	47
4.1. Resultados Esperados	47
4.2. Resultados Alcançados	48
4.3. Resultados esperados para a próxima fase (em processo de renovação)	49
4.4. Resultados esperados para o PDP	49
5. INDICADORES DE RESULTADOS.....	50
5.1. Quantitativos	51
5.2. Qualitativo	51
6. AÇÕES PREVISTAS.....	52
1 – CENTRAL DE ARGILA.....	52
2 – CERTIFICAÇÃO.....	55
3 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO MINERÁRIO.....	56
4 – LABORATÓRIO MINERO-CERÂMICO (EM PORTO FERREIRA/SP).....	58
5 – DESENVOLVIMENTO DO SELO “VARGEM GRANDE DO SUL” (VGS).....	61
6 – RESTABELECIMENTO DE REUNIÕES PROGRAMADAS NO APL.....	62
7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO.....	64
8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO.....	64
9. BIBLIOGRAFIA.....	68

QUADROS

Quadro 1 – Classificação do Porte das Empresas	05
Quadro 2- Indicadores Territoriais, Sociais e Econômicos do Município de VGS.....	13
Quadro 3 – Dado de mercado do setor de cerâmica vermelha no Brasil.....	14
Quadro 4 – Estatísticas sobre nº de MPE no Município de VGS.....	15
Quadro 5- Principais Produtos do APL.....	17

FIGURAS

Figura1- Cadeia Produtiva de Cerâmica Vermelha.....	18
Figura 2– Ciclo da Concorrência Predatória.....	22

ANEXOS

Anexo 1 – Preparação da Argila	65
--------------------------------------	----

APRESENTAÇÃO

O Plano de Desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul – SP tem como funções: contextualizar a representatividade do setor cerâmico em relação à economia local e regional do Estado de São Paulo, demonstrar sua importância para o desenvolvimento local do município e região; tanto econômico como social, e demonstrar a importância do Arranjo nesse contexto. São consideradas na elaboração do mesmo suas características e especificidades, assim como as oportunidades e os desafios que se apresentam para a consecução do almejado desenvolvimento.

A finalidade deste documento é retratar a situação atual do pólo dentro do contexto do desenvolvimento da região e propor ações estratégicas para o desenvolvimento sustentável do Arranjo considerando, desde o necessário protagonismo – disposição para atitudes pró-ativas - dos agentes envolvidos em sua gestão, até as questões desafiadoras de governança e tomada de decisões. Destaca-se como questão fundamental a articulação interinstitucional, fundamental para que a gestão seja efetiva e os objetivos das ações sejam obtidos. Prevê-se que as ações estratégicas e seus benefícios possam ser transbordados para outras empresas do pólo e da região.

Esse plano, através de ações cooperadas baseadas em confiança mútua, visa aumentar a produtividade e competitividade do setor através de estudos e projetos focados na gestão empresarial, no processo produtivo, no foco em segmentos do mercado interno, no desenvolvimento de novos produtos e processos, na responsabilidade social e ambiental e tem como fundamento o processo de desenvolvimento local.

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

O pólo de Vargem Grande do Sul é composto de por um total de 66 empresas (28 cerâmicas e 38 olarias) e um total de 679 empregos. O Grupo Piloto do APL, representado pelos empresários vanguardistas - vitrines do processo de implantação de um arranjo produtivo - é composto de 9 empresas que representam 26% do pessoal ocupado na indústria. Essas 9 empresas representam, na realidade, 16 pois há empresários cuja direção atua em mais de uma empresas ceramistas. As

empresas são do setor industrial e seus principais produtos são: blocos de vedação, 55%; bloco estrutural, 27%; lajota, 9% e telha 9%. As empresas estão concentradas nos municípios de Vargem Grande do Sul, 91% e Aguaí, 9% (uma indústria mineradora). Possuem, em média, dois sócios e 22 anos de atuação no mercado. 9% são micro empresas e 91% são pequenas empresas (SEBRAE,2006).

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas

Segmento	Microempresa	Pequena Empresa	Média Empresa	Grande Empresa
Indústria	Até 19 empregados	20 a 99	100 a 499	Acima de 499
Comércio	Até 09 empregados	10 a 49	50 a 99	Acima de 99
Prestação de Serviços	Até 09 empregados	10 a 49	50 a 99	Acima de 99

Fonte: adaptado dos Critérios de classificação do porte da empresa SEBRAE (2004)

De acordo com os estudos do SEBRAE (2006) é possível identificar algumas estatísticas em relação as MPE:

- Em 2004 cerca de 56% das MPE estavam no comércio, 30% no setor de serviços e 14% na indústria;
- Entre 2000 e 2004, foram abertos 924 mil novos estabelecimentos, dos quais 99% são de micro e pequeno porte;
- As MPE representam hoje 98 % das empresas do país;
- 67% das pessoas ocupadas no setor privado encontram-se nas MPE e incluem todos os tipos de ocupações: sócios-proprietários, familiares e empregados; com e sem carteira;

- As MPE representam 56 % dos empregados com carteira assinada (CLT);
- 62 % das empresas exportadoras são MPE;
- O percentual de exportações das MPE representa 2,3 %;
- O faturamento das MPE representa 20 % do PIB do país.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO E CARACTERIZAÇÃO DO ARRANJO

1.1. Histórico, Formação e Contextualização do APL

1.1.1. Histórico da Indústria Cerâmica no Brasil e no estado de São Paulo

A história da cerâmica, no Brasil, (ALESP, 2005) é caracterizada por três períodos de desenvolvimento: (i) artesanal, (ii) de expansão da industrialização e (iii) de modernização e incorporação ao processo industrial dos conceitos de qualidade e produtividade. O período artesanal corresponde ao estágio pioneiro; inclui a cerâmica indígena, passando pelas manufaturas da época colonial e prolongando-se até o início do século XX. No período, a produção é manual, utilizando alguns equipamentos rudimentares movidos por tração animal ou energia hidráulica. O trabalho é voltado à produção de artefatos utilitários e de adorno, objetos funerários, tijolos, telhas e tubos que suprem, basicamente, as necessidades de propriedades rurais, pequenos lugarejos e comunidades indígenas. Não raramente, essas produções eram comandadas por religiosos que traziam as técnicas da Europa.

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

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

No período de 1950 a 1965, observou-se, no Estado de São Paulo, um expressivo crescimento do número de cerâmicas, devido à industrialização e urbanização dos grandes centros, principalmente São Paulo, Campinas e Sorocaba. A disponibilidade de matéria-prima mineral e da argila de várzea também contribuiu para o aparecimento e consolidação de arranjos, no Estado. Em Itu, a produção começou com um modelo de bloco de 11 furos horizontais e de telha plana; em Tambaú, o modelo produzido foi telha francesa; em Laranjal, foi telha romana.

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

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

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

e urbano, tem propiciado o surgimento de pólos cerâmicos, sendo reconhecidos, no Estado de São Paulo, nove aglomerados principais (ALESP, 2005).

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

Segundo estudos recentes, o segmento de Cerâmica Vermelha ou Estrutural tem uma importância significativa dentro do Setor Cerâmico e em toda a sua cadeia do Macro Complexo da Construção Civil. Seu faturamento anual é de cerca de US \$ 2,8 bilhões (ABC, 2003); valor superior a outros importantes segmentos do Setor Cerâmico, como o de revestimentos. (BUSTAMANTE & BRESSIANI, 2002)

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

A instabilidade econômica do país e a falta de programas habitacionais nesses últimos anos têm refletido no mercado de cerâmica vermelha. A indústria da construção civil, principal consumidora desses produtos, e que agrega construtoras e revendedores, teve suas atividades praticamente estagnadas. Há, atualmente, no Brasil, uma tendência percebida de reativação desse setor principalmente devido à estabilidade econômica, no Brasil e no mundo; ao fim da inflação descontrolada, à maior oferta de crédito habitacional, ao alargamento do prazo dos financiamentos e à forte demanda reprimida por uma casa própria.

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

Outra preocupação do segmento é o de reduzir a grande diversificação de tipos de produtos existentes, não só visando uma redução de custos de produção, mas também para atender melhor a construção civil com produtos dentro de certos padrões, que proporcionem uma efetiva diminuição dos desperdícios que hoje ocorrem nessa área, de um modo geral da ordem de 30%.

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

Conforme BUSTAMANTE & BRESSIANI (2000), estima-se que existem 11.000 unidades produtivas, com média de 25 a 30 empregados, somando entre 250.000 a 300.000 empregos. Movimentam ao redor de 60.000.000 toneladas de matérias primas ao ano, com reflexos nas vias de transportes, e no meio ambiente de lavra de argila.

Atuam num raio de aproximadamente 250 km para o transporte de produtos, sendo que para telhas o alcance é maior, cerca de 500 km, havendo casos de 700 km para telhas especiais.

A produção anual está estimada em US \$ 2,5 milhões, que ficam nos locais de produção, com alto significado social na criação de empregos ao propiciar a construção em geral principalmente moradias.

Usualmente as empresas do setor possuem reservas e jazidas próprias da matéria prima. Modificações vêm ocorrendo nas empresas produtoras de cerâmica, fazendo com que elas passassem a terceirizar a suprimento destes materiais. As empresas fornecedoras de matéria prima, em geral, são de pequeno porte, quase sempre nas proximidades dos pólos de consumo.

Algumas questões que afetam o segmento de Cerâmica Vermelha como um todo, segundo Dualibi Filho e Carvalho, (2002):

- Baixa qualidade dos produtos (grande variação dimensional e baixa resistência mecânica)
- Grande manuseio de matérias-primas, cerca de 83 milhões de toneladas/ano. A exploração das argilas de forma não racional pode causar impacto ambiental e escassez da matéria-prima.
- A lenha ainda é empregada na sua maioria como insumo energético, advindas de florestas naturais e até mesmo de mangues. A maioria das empresas utiliza fornos de baixíssima eficiência energética.
- A qualificação da mão-de-obra é baixíssima, com pouco ou inexistente treinamento para empregados e deficiências na gestão administrativa.
- A produtividade média 12.000 peça/operário/mês é baixíssima quando comparado com o padrão europeu de 200.000 peças/operário/mês. Grande defasagem tecnológica tanto em termos de maquinário, nível de automação como o próprio processo de produção (em suas 4 etapas básicas: extração e preparo das matérias-primas, conformação, secagem e queima)
- Necessidade de redução do custo da produção, aliada às exigências de normalização.

- Preocupação voltada para reduzir a grande diversificação de tipos de produtos existentes, não só visando uma redução de custos de produção, mas também para atender melhor a construção civil com produtos dentro de certos padrões, que proporcionem uma efetiva diminuição dos desperdícios que hoje ocorrem nessa área, de um modo geral da ordem de 30%.

Diante das crescentes demandas do setor no âmbito da cadeia produtiva da construção civil, torna-se necessário contextualizar estas demandas frente à Agenda de Política para a Cadeia Produtiva da Construção Civil, para que a perspectiva do Pólo de Tambaú, bem como, seus desafios, oportunidades e ações estratégicas estejam focados em objetivos maiores, norteadores do desenvolvimento econômico em múltiplas escalas.

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

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

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

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

1.1.3. Contextualização do Pólo de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul – SP

A cidade de Vargem Grande do Sul

Segundo o SICOV (2001), o povoado que deu origem à atual cidade de Vargem Grande do Sul surgiu em terras pertencentes ao guarda-mor José Garcia Leal e se situava na sesmaria da Várzea Grande, da freguesia da Casa Branca. Em 09 de Agosto de 1873, iniciava-se em Casa Branca a divisão judicial da Fazenda Várzea Grande, sendo as sentenças nos autos de divisão, exaradas a 26 de Setembro de 1874, pelo juiz municipal Augusto Ribeiro de Loiola. A fazenda foi dividida em pequenos sítios, foi por essa ocasião que os herdeiros Antônio Rodrigues do Prado, José Moreira e Dona Maria Antônia fizeram a doação do patrimônio, pelo qual se estendeu o povoado, originando a atual cidade.

O padre José Valeriano de Souza, vigário de São João da Boa Vista, celebrou em 1874 a primeira missa no povoado, conhecido como Bairro da Porteira. O Coronel Francisco Mariano Parreira, neste mesmo ano, obteve licença para erigir uma Capela, que foi a primeira igreja do povoado. Em 1888, o Coronel Parreira, obteve outra licença para construir um cemitério em terreno onde hoje se localiza o Largo de São Benedito. Aos 02 de Agosto de 1888, devido ainda aos esforços deste Coronel, a pequena povoação passou a ser conhecida por Distrito Policial de Santana de Vargem Grande. Em 23 de Janeiro de 1891, pela Lei nº 126, do Governo Estadual, foi criado o Distrito de Paz de Vargem Grande. Em 1908, o Distrito de Paz foi elevado à categoria de Vila, sob a jurisdição de São João da Boa Vista.

O município foi criado pela Lei nº 1804, de primeiro de dezembro de 1921, cuja instalação ocorreu a 24 de fevereiro de 1922. a 30 de novembro de 1944, o Decreto-lei nº 14.334 mudou a denominação da cidade para Vargem Grande do Sul. A 18 de janeiro de 1969, pela quinquênal de 1958, foi criada a Comarca de Vargem Grande do Sul. Integra a V Região Administrativa do Estado de São Paulo, com sede em Campinas. Os principais eventos sócio-religiosos são comemorados a 26 de junho com romaria – Dia da Padroeira Sant’Ana; dia 26 de setembro, aniversário da cidade.

Seu território municipal é de 257 Km², limitando-se ao Norte nas formações montanhosas da Serra da Fatura (trecho local da Serra da Mantiqueira) com os municípios de Itobí e São Sebastião da Grama, a Leste e Sul, através do Rio Jaguari-Mirim, com São João da Boa Vista e a Oeste com os campos cerrados do município de Casa Branca.

Vargem Grande do Sul foi uma cidade voltada exclusivamente para a lavoura, desde a sua fundação. Na década de 20, iniciou-se a industrialização, onde podemos destacar o setor de produção de materiais de Cerâmica Vermelha, como sendo um dos pioneiros nesta industrialização, considerado também grande responsável pelo crescimento da cidade.

Distância da Capital	240 km
População	39.867habitantes
Atividades Econômicas	agropecuária, cerâmica estrutural e artística
Nº de Empresas de Cerâmica	29
Nº de Empresas no APL	9 (31%)
Nº de empregos diretos vinculados à cerâmica	cerca de 610

Fonte: SICOV, 2007

Região Administrativa de São João da Boa Vista – Destaque para Vargem Grande do Sul



Fonte: SEADE, 2007.

A cerâmica vermelha é uma atividade de vulto no município devido à importante geração de renda e empregos (diretos e indiretos), sendo a principal atividade industrial da região. Por ser um dos menores APL é um destacado espaço para a experimentação e introdução de inovações produtivas. Participam do APL 31% das empresas cerâmicas de Vargem Grande do Sul (o maior índice entre os nove Arranjos estudados), o que indica o grande interesse regional pelo desenvolvimento do setor.

As Indústrias Cerâmicas marcaram o crescimento de Vargem Grande do Sul, pois a tradição no setor cerâmico continua, através dos jovens empresários, alguns seguindo a carreira dos pais e avós, outros se arrojando no ramo. Por ordem cronologia de fundação (SICOV, 2001), a pioneira foi a Cerâmica Sopil, em 1923, hoje integrante do APL. Novas cerâmicas foram fundadas, entretanto, apenas a partir de 1958, data de inauguração da Cerâmica Bologna.

A seguir, conforme Quadro 1, há informações sobre os indicadores territoriais, sociais e econômicos de Vargem Grande do Sul,

Quadro 2- Indicadores Territoriais, Sociais e Econômicos do Município de Vargem Grande do Sul

Território e População	Área*	586
	População	39.867
	Relação percentual ao Estado- Renda per capita	0,05%
Condições de Vida	Índice de Desenvolvimento Humano Municipal - IDHM	0,802
	Renda per capita (em salários mínimos)	1,87
Educação	taxa de analfabetismo da população de 15 anos e mais (em %)	9,11
	média de anos de estudos da população de 15 a 64 anos	6,13
Emprego e Rendimento	Participação dos empregos ocupados da indústria no total de empregos ocupados (%) (6)	26,38
	Rendimento médio nos empregos ocupados na Indústria (em reais) (7)	564,81
	Rendimento médio no total de empregos ocupados (em reais) (8)	603,80
Economia	Valor das exportações (US\$ FOB) (9)	141.495,00
	Valor adicionado da Indústria (em milhões de reais correntes) (10)	31,56
	PIB (em milhões de reais correntes) (11)	208,49
	PIB per capita (em reais correntes) (12)	5.339,53
	valor das importações (US\$ FOB) (13)	2.470.827,00

Fonte: SEADE, 2007.

O parque industrial de cerâmica vermelha de Vargem Grande do Sul tornou-se a principal atividade econômica da localidade e permanece nessa posição até os dias de hoje, tal atividade se modernizou e diversificou-se. A predominância é de empresas fabricantes de blocos estruturais e de vedação, além de telhas e, mais recentemente, pisos e revestimentos. O município, entretanto, depende de matéria-prima proveniente de Tambaú, prioritariamente, e de Aguaí para abastecimento das unidades locais.

Dados da Associação Nacional da Indústria Cerâmica (Anicer, 2006) indicam que o setor de cerâmica vermelha conta com aproximadamente 5.500 unidades fabris, considerando apenas empresas que dispõe de equipamentos de extrusão, distribuídos amplamente pelo território nacional,

mais notadamente nas regiões sul e sudeste, obtendo um faturamento anual e cerca de R\$ 6 bilhões. O quadro 3 a seguir apresenta dados detalhados de mercado do setor de cerâmica vermelha no Brasil.

Quadro 3 – Dado de mercado do setor de cerâmica vermelha no Brasil

Número de Unidades Produtoras	5.500
Blocos - nº milheiro/ano	48.000.000
Telhas - nº milheiro/ano	15.600.000
Tubos - nº milheiro/ano	5.580
Quantidade de matéria prima - Argila (t)	123.600.000
faturamento (R\$ bilhões)	6
Empregos Diretos	400.000
Empregos Indiretos (milhões)	1,25

Fonte: Anicer, 2006.

O Pólo Cerâmico de Vargem Grande do Sul apresenta-se organizado desde 2003 enquanto um Arranjo Produtivo Local (APL), através de projeto de iniciativa da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – FIESP e SEBRAE/ER/SP – Escritório Regional de São João da Boa Vista, do Estado de São Paulo; o qual visa o incremento da competitividade das micro e pequenas empresas do estado de São Paulo.

A iniciativa da organização em APL por parte do pólo de Vargem Grande do Sul parte da significativa aglomeração que a indústria cerâmica possui nesta porção territorial; das crescentes pressões exercidas pelo mercado globalizado; da necessidade de incorporação de informação e conhecimento por parte das unidades produtivas; da crescente necessidade por capacitação de mão de obra; da urgência por inovação tecnológica; e principalmente, pela disposição em trabalhar de forma corporativa e coletiva a fim de aumentar a competitividade do setor em questão.

**Estatísticas sobre nº de Micro e Pequenas Empresas (MPes)
Município de Vargem Grande do Sul**

COMÉRCIO ⁽¹⁾

Principais classes CNAE	nº MPes	% no Mun	% no Estado	QL ⁽⁵⁾
1) Varejo do vestuário	112	12,0	9,0	1,3
2) Comércio de autopeças	74	7,9	5,3	1,5
3) Atacado de cereais beneficiados	65	7,0	0,2	40,7
4) Varejo de bebidas	58	6,2	2,9	2,2
5) Varejo de materiais de construção	51	5,5	7,5	0,7
6) Minimercados e mercearias	46	4,9	5,9	0,8
7) Farmácias e perfumarias	37	4,0	4,1	1,0
8) Varejo de móveis e artigos de iluminação	27	2,9	2,7	1,1
9) Varejo de tecidos e artigos de armarinho	26	2,8	2,2	1,3
10) Varejo mats. eqüips. escrit. e informática	26	2,8	4,7	0,6
Total	932	100,0	100,0	

SERVIÇOS ^{(1) (2)}

Principais divisões CNAE	nº MPes	% no Mun	% no Estado	QL ⁽⁵⁾
1) Alojamento e alimentação	154	42,8	23,9	1,8
2) Transporte terrestre	78	21,7	10,0	2,2
3) Serviços prestados às empresas	60	16,7	33,1	0,5
4) Ativs. recreativas, culturais e desportivas	24	6,7	5,1	1,3
5) Serviços pessoais	12	3,3	3,4	1,0
6) Atividades imobiliárias	11	3,1	4,2	0,7
Total	360	100,0	100,0	

INDÚSTRIA ^{(1) (3)}

Principais divisões CNAE	nº MPes	% no Mun	% no Estado	QL ⁽⁵⁾
1) Produtos de minerais não-metálicos	76	27,3	4,1	6,7
2) Construção	53	19,1	22,4	0,9
3) Confeção de artigos do vestuário	24	8,6	14,0	0,6
4) Fabricação de alimentos e bebidas	22	7,9	7,1	1,1
5) Fabricação de produtos de metal	19	6,8	8,3	0,8
6) Fabricação de móveis e inds. diversas	17	6,1	6,1	1,0
7) Extração de minerais não-metálicos	11	4,0	1,2	3,3
8) Fabricação de máquinas e equipamentos	11	4,0	4,7	0,8
Total	278	100,0	100,0	

AGRICULTURA ⁽⁴⁾

Principais culturas	nº Estab.	% no Mun	% no Estado	QL ⁽⁵⁾
1) Milho	210	37,8	26,9	1,4
2) Outras gramíneas para pastagem	205	36,9	7,8	4,7
3) Braquiária	162	29,1	60,9	0,5
4) Cana-de-açúcar	143	25,7	24,1	1,1
5) Capim-napier (ou capim-elefante)	138	24,8	8,3	3,0
6) Eucalipto	116	20,9	13,8	1,5
7) Gramas	94	16,9	6,3	2,7
8) Feijão	81	14,6	6,6	2,2
9) Batata-inglesa (ou batata, ou batatinha)	58	10,4	0,6	18,5
10) Café	47	8,5	10,4	0,8
Total	556	100,0	100,0	

Notas:

⁽¹⁾ Fonte: Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) / 2005 - Ministério do Trabalho e Emprego (MTE).

Conceito de MPE: Aquela formalmente constituída e que possua CNPJ. Com até 99 empregados na Indústria e até 49 em Comércio ou Serviços

⁽²⁾ Exclusive Serviços de Correio e Telecomunicações; Intermediação Financeira; Condomínios Prediais; Administração Pública; Educação; Saúde e Serviços Sociais; Atividades Associativas; Serviços Domésticos e Organismos Internacionais e Outras Instituições Extraterritoriais.

⁽³⁾ Exclusive Indústria de Eletricidade, Gás e Água Quente e Captação, Tratamento e Distribuição de Água.

⁽⁴⁾ Fonte: Levantamento das Unidades de Produção Agropecuária (LUPA)/CATI-fev/2006. Cada estabelecimento agrícola pode cultivar mais de um tipo de produto. Engloba todo terreno onde se processa exploração agrícola. Pode ser exercida por Pessoa Física ou Pessoa Jurídica

⁽⁵⁾ Quociente de Localização = (participação dos estabelecimentos do setor no município / participação dos estabelecimentos do setor no ESP)

Obs.: As tabelas acima contemplam os dez maiores segmentos de cada setor de atividade. Não foram listados os segmentos com menos de dez estabelecimentos.

Na Agricultura, as estatísticas %no Mun, %no Estado e QL foram omitidas da tabela para municípios cujo nº de estab. do setor seja menor que 2% do total.

Processamento: Observatório das MPes / Sebrae-SP versão: 05/02/07

Quadro 3 – Estatísticas sobre nº de MPes no Município de VGS

1.2. Caracterização do APL de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul

Em Março de 2003, o Sindicato da Indústria Cerâmica e Oleira de Vargem Grande Sul (SICOV), estabeleceu parceria com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial (SENAI) e o Banco Bradesco, iniciando a realização do Projeto APL – Arranjos Produtivos Locais. No âmbito deste projeto têm sido realizados diversos estudos sobre o setor, seus empresários e funcionários, objetivando oferecer cursos de crescimento profissional a todos, para que possam vender mais e gastar menos.

O APL era composto, inicialmente, de quinze empresas. O APL conta com 9 empresas (eram 11 até início de 2007: uma foi arrendada por empresário do APL e outro, por desavenças, desistiu do APL e do SICOV) e está em fase de renovação da terceira fase do convênio; agora diretamente entre o SICOV e o SEBRAE/SP.

Todos marcos metodológicos da metodologia FIESP foram implantados desde o início da primeira fase do projeto e são, ainda hoje, instrumentos para o desenvolvimento, gestão e avaliação das ações do APL; a saber:

- Composição do Grupo Piloto
- Composição do Grupo Gestor
- Trabalho Comportamental (empresários e funcionários)
- Pesquisas de Mercado
- Planejamento Estratégico
- Manejo em Campo com o Agente Local
- Metas e Indicadores

Desde o início do projeto a FIESP disponibilizou um técnico para atuação em campo e articulação institucional dos agentes institucionais importantes para a formação, capacitação e aglutinação do pólo: representantes do poder público – municipal, estadual e nacional, instituições de ensino e pesquisa e lideranças municipais e regionais.

Nas duas primeiras fases a governança era intermediada pela FIESP e SEBRAE, principalmente, e foram significativos os treinamentos e consultorias oferecidos no sentido de agregar o pólo e capacitar empresários e funcionários a compreender a atual sistemática de intervenção nas empresas cerâmicas do local. Foram proporcionados consultorias especializadas em

produção e comportamento, finanças e custos, recursos humanos, capacitação em gestão e outros. A ênfase sempre foi focar a competitividade das MPME do local.

Agora, nessa terceira fase do convênio, ainda em fase de formalização, a referida governança e gestão do projeto passarão diretamente aos empresários por intermédio do SICOV, entidade representativa dos empresários ceramistas do pólo. Os empresários dotam-se, assim, de maior autonomia e co-responsabilidade na execução, gestão e prestação de contas do projeto. Decorre, daí, um natural fortalecimento da governança a fim de profissionalizar cada vez mais a entidade representativa e a articulação interinstitucional do APL.

Este arranjo contempla dois elos da cadeia produtiva: atividade cerâmica e mineraria. Os principais produtos são blocos de vedação e estruturais, conforme tabela abaixo:

Quadro 4- Principais Produtos do APL

Produtos / Serviços	Quant	Total
Blocos de Vedação	6	55
Blocos Estruturais	3	27
Lajotas	1	9
Telhas	1	9
Total	11	100,0

Fonte: SEBRAE, 2006.

A cadeia produtiva de cerâmica vermelha está abaixo representada:

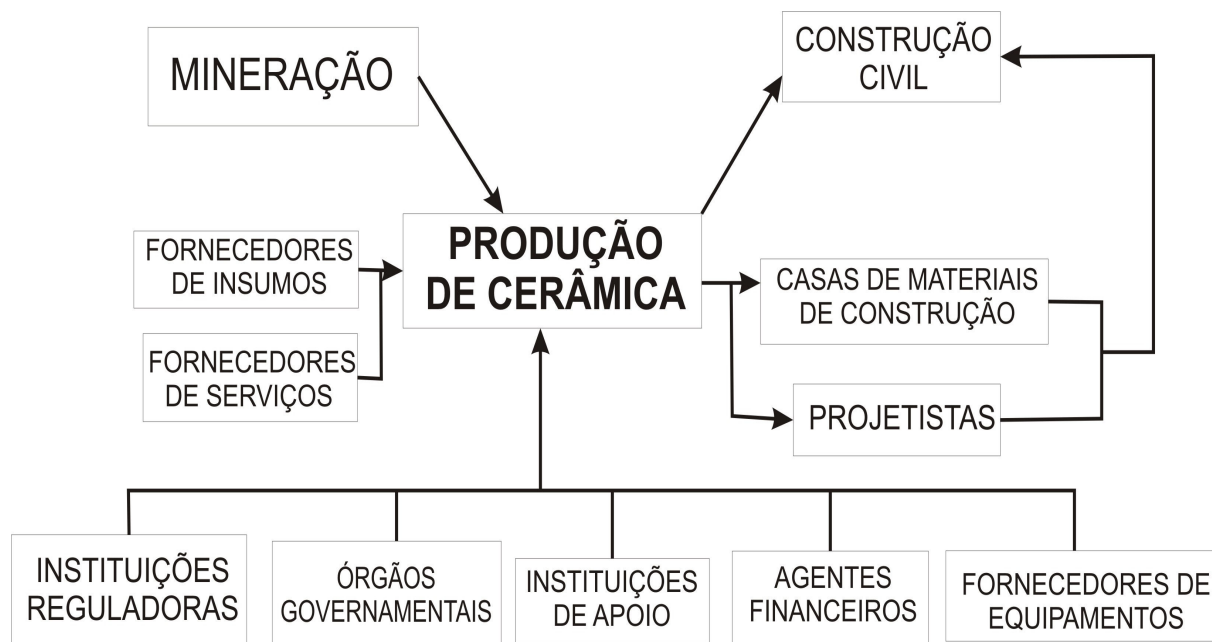


FIG 1- Cadeia Produtiva de Cerâmica Vermelha

Fonte: Espaço Tecnológico Alesp, 2005.

O APL de cerâmica vermelha de Vargem Grande do Sul, representa 25% das unidades produtivas do setor cerâmico existentes no município, correspondendo a cerca de 570 empregos, o que representa 26% dos empregos oferecidos pelo setor no pólo e 14,4% dos empregos totais oferecidos pelo setor industrial geral do município. Fica reforçada, assim, a representatividade que o setor possui para a economia local e os benefícios que normalmente advém das políticas desenvolvimentistas como a que trata dos APL.

1.3. Protagonismo do APL

O protagonismo local deve ser um ponto em constante desenvolvimento e fortalecimento para os arranjos produtivos, pois valoriza as empresas, os empresários, as instituições locais e tende a garantir um aumento do poder de negociação dos atores locais em prol de objetivos comuns; sempre em busca da competitividade empresarial e do desenvolvimento da economia local.

O APL de Vargem Grande do Sul vem desenvolvendo seu protagonismo na medida em que aumenta a cooperação e interação entre os atores e instituições locais em prol do fortalecimento da governança e da competitividade da econômica da localidade. Isso, pois as instituições públicas, privadas e sociedade civil organizada vêm estabelecendo crescente interlocução e cooperação em diversos níveis.

A grande dificuldade do APL é que viveu um período – fase 1 do projeto - com atuação dos gestores FIESP no sentido de mobilizar os empresários e instituições no para a formação de um grupo gestor forte e atuante; porém, foi sucedido por uma agente local – que atendia Vargem Grande do Sul e Tambaú – cujas funções tornaram-se mais secretariais que articuladoras, o que culminou com o esfacelamento da importante e necessária articulação institucional: função principal do Agente Local – instituição fundamental para qualquer iniciativa cooperada pois os atores principais: os empresários, têm muito mais naturalmente o viés industrial que o articulador.

Fato esse agravado com a alternância da presidência do SICOV, pois há certa relutância em aceitar a função do agente local como peça fundamental na articulação institucional e no acompanhamento das ações cooperadas previstas. Fato esse agravado pela não obrigatoriedade dessa função pelo SEBRAE, instituição gestora do convênio doravante.

A função articuladora da intervenção numa comunidade via APL visa catalisar relações inter organizacionais, produtivas, comerciais e financeiras. O nascimento de sistemas de cooperação, como movimento orientado no sentido ‘*bottom top*,’ (da base para o topo) são aqueles com base na legitimidade, sem a qual não há rede. Ciente dessa característica as duas metodologias articuladoras, da FIESP e do MDIC, prevêem que deverá ser iniciativa aceita e protagonizada pelos membros do grupo.

Houve experiência no pólo – do empresário que recentemente abandonou o grupo por desavenças particulares – de substituição da lenha pelo coque verde de petróleo. Após vários experimentos ocorreu a efetiva substituição da matriz energética da referida cerâmica. A vantagem desse combustível é substituir a lenha e ser de fácil armazenamento. A grande ressalva é que provém de apenas um fornecedor: a Petrobrás.

1.3.1. Papel das Instituições

O território municipal no qual o APL está inserido conta com diversos atores (FIESP, SEBRAE, IPT, SENAI, Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul, entre outros) que trabalham em crescente diálogo em direção a objetivos comuns, onde cada qual busca compromissos e objetivos próprios de sua atuação neste território. As instituições que participam de forma atuante no pólo de Vargem Grande do Sul possuem como fator motivador o apoio ao desenvolvimento do setor cerâmico do município.

Algumas instituições participam diretamente do grupo gestor do APL apoiando e construindo o processo decisório em prol dos interesses do próprio APL, como também, disponibilizam técnicos capacitados para atuar em campo apoiando operacionalmente as demandas do grupo, outras atuam de forma direta disponibilizando infra-estrutura indispensável para suprir o processo. Outras são parceiros reais e participantes em projetos específicos, os quais buscam aprimorar desde o processo produtivo, como, por exemplo, o SENAI, já outras promovem projetos e relatórios técnicos voltados para diagnose do setor em questão a fim de promover alternativas em âmbito macro para o planejamento do processo de desenvolvimento do pólo como o IPT.

1.3.1.1. SICOV

A união do setor cerâmico em Vargem do Sul iniciou-se em 1986, quando se percebeu a necessidade de se criar um departamento para o setor nas dependências da Associação Comercial e Industrial de Vargem Grande do Sul, onde a maioria das cerâmicas já era associada. Este departamento visava à união do setor cerâmico para o progresso da mesma. Sendo assim, promoveram-se reuniões que foram fortalecendo a categoria. Com o passar dos anos, observou-se a necessidade da existência de um sindicato. No dia 08 de Maio de 1.991, foi fundado o SICOV - Sindicato da Indústria Cerâmica e Oleira de Vargem Grande do Sul. Com o objetivo de: defender a categoria junto aos movimentos de greve iniciados pelos trabalhadores, apoiados pelo Sindicato dos Trabalhadores de Tambaú e Região; melhorar a comercialização dos produtos cerâmicos e efetuar também as negociações do piso salarial junto ao Sindicato dos Trabalhadores, entre outros.

O SICOV reuniu os ceramistas que faziam parte do Departamento Cerâmico, que passaram então a ser associados do mesmo, apostando nesta união como melhor forma de crescimento do setor. Hoje, o SICOV, com sede própria anexa ao prédio da Associação Comercial e Industrial de Vargem Grande do Sul, continua seu trabalho, realizando reuniões mensais para defender os interesses da categoria. Negocia anualmente o piso salarial com o Sindicato dos Trabalhadores e oferece inúmeros serviços aos seus associados, entre eles: Serviço de consultas, serviço de envio e recebimento de fax e e-mail, assistência jurídica nas questões trabalhistas, sistema de compra cooperada de óleo e lubrificantes, entre outros. Tudo isto, visando oferecer ao produtor de Cerâmica Vermelha o alicerce para uma caminhada de sucesso. De acordo com o estatuto, é eleita uma diretoria a cada dois anos. É esta diretoria que luta em conjunto para conquistar um reconhecimento para o setor de produção. Nestes anos de caminhada passaram pela história do SICOV vários

diretores. Quando da formatação do projeto APL o presidente era o Sr. Libânio Coracini e desde maio de 2007 o presidente passou a ser o Sr. Marco Cavalheiro.

A presidência do SICOV participa ativamente do grupo gestor do APL, dando suporte e construindo a governança do APL, além de disponibilizar total infra-estrutura e completo apoio institucional ao grupo. A participação do SICOV no processo de estruturação e desenvolvimento do APL é fundamental e indispensável, uma vez que o processo de financiamento e gestão dos recursos financeiros foi e é intermediado pela citada associação.

1.3.1.2. FIESP - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo

A FIESP possui atuação de incentivo às indústrias do pólo ceramista de Vargem Grande do Sul, participando efetivamente na implantação do APL e, desde seu início, tem se preocupado em implantar a cultura da cooperação. Sua atuação via DECOMTEC - Departamento de Tecnologia e Competitividade - realiza estudos e análises sobre o desempenho do pólo a partir da gestão estratégica de informações e articulação de ações e projetos.

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

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

Sabe-se que aglomerações industriais apresentam certas vantagens pelo simples fato das empresas estarem posicionadas de forma concentrada geograficamente. Isso permite às empresas: (a) acesso à mão-de-obra especializada; (b) suprimento de matérias-primas e insumos, bem como serviços específicos de fornecedores e prestadores de serviços especializados; e (c) transbordamento de conhecimento e como “economias externas”, tecnologia de uma empresa da região para outras empresas. Essas vantagens são conhecidas quando as partes interagem-se, sendo ou não

competidores, para a realização de ações coordenadas e integradas de cooperação, existem outros ganhos além dos descritos anteriormente. Esses ganhos são possibilitados pelas ações conjuntas desenvolvidas entre os vários elementos que compõem o aglomerado: empresas, governos, instituições de apoio, associações, etc.

A FIESP atua de forma participativa no grupo gestor do APL de Vargem Grande do Sul por meio da participação efetiva de técnico do DECOMTEC, esta instituição possui grande influência e proporciona importante apoio institucional, operacional e aconselhamento diante dos desafios e decisões do grupo.

Sua política de atuação em APL através dos já citados Marcos Metodológicos, baseada no combate ao Círculo da Concorrência Predatória (FIG. 2, abaixo), provou-se instrumento eficaz na definição, abordagem, implantação, gestão e desenvolvimento dos APL em que atua. O principal diferencial de sua metodologia é a realização de Pesquisas de Mercado – norteadoras das ações dos empresários – e do Planejamento Estratégico, das empresas e do pólo, que serve para traçar cenários futuros e direcionar esforços no sentido de atingir as metas almejadas.

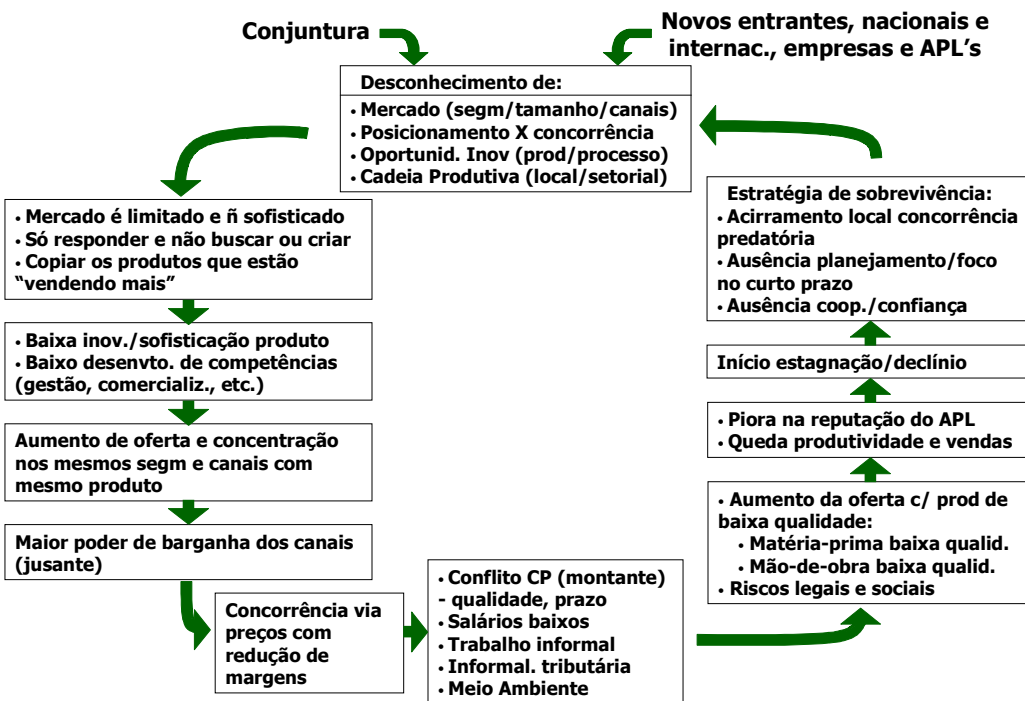


Figura 2– Ciclo da Concorrência Predatória

Fonte: FIESP, 2006

1.3.1.3. SEBRAE/SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – E.R. São João da Boa Vista

O objetivo do Sebrae ao atuar em Arranjos Produtivos Locais é promover a competitividade e a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, estimulando processos locais de desenvolvimento. Neste sentido o SEBRAE vem atuando no município de Vargem Grande do Sul desde 2003 inicialmente em parceria com a FIESP com o projeto APL, no qual ambas as instituições apoiaram financeiramente e institucionalmente os empresários dispostos a atuarem de maneira competitiva e cooperada.

No que diz respeito a atuação no APL o SEBRAE participa de maneira atuante na elaboração e execução de projetos e ações por meio do contato direto dos gestores SEBRAE no município e do imprescindível apoio e acessibilidade da Gerência desta instituição.

1.3.1.4. SENAI - Serviço Nacional de Ensino e Aprendizagem Industrial

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

O SENAI é parceiro do APL desde a primeira fase do projeto, atuando de forma eficaz e efetiva na assessoria e consultoria e processo industrial a atuação do SENAI é considerada um dos pontos fortes do projeto.

1.3.1.5. Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul – SP

A prefeitura municipal de Vargem Grande do Sul busca através de políticas públicas, iniciativas em projetos e apoio institucional o aprimoramento do setor cerâmico do pólo, no âmbito do desenvolvimento local. A prefeitura e o APL têm relacionamento positivo e sempre que solicitado, o apoio da mesma é factível. Há a disposição da Prefeitura em apoiar o APL no que tange à cessão das instalações de escolas municipais para capacitação profissional de funcionários das cerâmicas e à população, em geral, que busque qualificação visando recolocação no mercado de trabalho. Institucionalmente é apoio importante aos projetos e atividades do APL.

1.3.1.6. IPT - Instituto de Pesquisas Tecnológicas

O IPT tem atuado no município de maneira a contribuir para o aumento da competitividade do setor minero – cerâmico do pólo, por meio da Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo promoveu em 2006 um relatório técnico voltado para o setor. Tal relatório levantou as características minero-cerâmicas do Município; apresentou diagnóstico do setor, propôs algumas alternativas e antecipou gargalos para o desenvolvimento do pólo. Tais resultados vêm sendo incorporados pelo município e pelos empresários na elaboração do plano de desenvolvimento. O IPT atua no APL também por meio do projeto PRUMO, do IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), o qual busca o incremento da qualidade final dos produtos cerâmicos.

1.3.2. Políticas Públicas, Cooperação, Interação e Confiança

Na área de estudos dos movimentos sociais, são geralmente utilizadas as expressões “redes de movimento”, “redes sociais” e “redes de solidariedade”. Aqui as redes referem-se às articulações, formais ou informais, entre indivíduos, grupos ou organizações da sociedade civil que visam a realizar reivindicações, trocar experiências e informações, somar recursos, formular projetos e promover ações públicas em geral (PASSADOR, 2005).

A função articuladora que se pretende através da intervenção numa comunidade via APL visa catalisar relações inter organizacionais, produtivas, comerciais e financeiras. O nascimento de sistemas de cooperação como movimento orientado no sentido ‘botton top’ são aqueles com base na legitimidade, sem a qual não há rede. Ciente dessa característica as duas metodologias, da FIESP e do MDIC, prevêm que deverá ser iniciativa aceita e protagonizada pelos membros do grupo.

Políticas públicas, de uma forma geral, são identificadas pelas funções administrativas que exercem, sendo planejadas, implantadas e geridas pelo Estado por meio de órgãos federais, estaduais e municipais, e buscam atender necessidades coletivas da sociedade no âmbito territorial de atuação. Frey (2000, pg. 49) afirma que “a preocupação concernente às políticas públicas consiste na busca por soluções que satisfaçam os problemas específicos da sociedade por meio de certas estratégias escolhidas”.

Considerando o cenário atual de desenvolvimento local para o Brasil, verifica-se que não basta criar e implementar políticas públicas. Faz-se necessário avaliar as contribuições de suas ações - norteadas por seus principais objetivos e por sua razão de existência. Resta saber, portanto, se pautados nos objetivos a que um APL se propõe a atuar, suas ações estão contribuindo de maneira efetiva para a sustentabilidade das empresas, o aumento de suas vantagens competitivas e o desenvolvimento local.

Neste contexto, a contribuição é entendida como melhoria do desempenho gerencial e operacional dos pequenos e médios empresários locais enquanto sustentabilidade empresarial consiste em assegurar o sucesso do negócio no longo prazo e, ao mesmo tempo, contribuir para o desenvolvimento econômico e social da comunidade, de um meio ambiente saudável e de uma sociedade estável, pressupondo assim, que a empresa cresça, seja rentável e gere resultados econômicos, mas também contribua para o desenvolvimento da sociedade e para a preservação do planeta, como define o Instituto Ethos (URSINI; BRUNO, 2005).

Segundo os autores Vale, Amâncio e Lima (2006), a busca de competitividade transformou-se, em um mundo globalizado, na grande força motriz das empresas e das economias nacionais. Altera-se nesse contexto, inclusive, o próprio sentido de competitividade, antes focado, sobretudo, na dimensão empresarial e estática, para abarcar toda uma dinâmica de construção de espaços produtivos e redes organizacionais, em que a competição não ocorre apenas entre as empresas, mas também entre territórios. Regiões vencedoras no mundo vêm demonstrando a importância de fatores como especialização produtiva, aprendizado baseado na interação entre diferentes empresas e instituições, capacidade de cooperação, esforço coletivo para inovação, qualidade da mão de obra, ambientes - econômico, social e cultural favoráveis, entre outros. A integração de empresas em rede parece repercutir diretamente no desempenho empresarial. Ao mesmo tempo, a natureza, a intensidade e a qualidade das redes existentes e suas interconexões em um determinado território parecem constituir fatores diferenciados no processo de desenvolvimento local.

O ambiente atual vem sendo pontuado por grande proliferação de novos modelos e sistemas produtivos, caracterizados, em geral, por forte ênfase na integração e na cooperação entre os atores econômicos e sociais distintos e na localização espacial. É o caso, por exemplo, dos sistemas regionais de inovação, regiões inteligentes, ambientes inovadores (*milieux innovateurs*), parques tecnológicos, distritos industriais, *cluster* e arranjos produtivos locais. De particular interesse tem

sido as experiências bem sucedidas dos distritos industriais da Itália ou da Alemanha (VALE, AMÂNCIO e LIMA, 2006). Os autores informam ainda que em todos os modelos citados existe uma lógica de aglutinação de empresas e instituições, gerando conexões e redes. Esses novos tipos de relações interorganizacionais têm sido muito explorados na literatura das organizações nos últimos 20 anos. O termo ‘rede’ é utilizado, dentro do escopo deste trabalho, para designar uma forma particular de associação, de natureza horizontal, que reúne, voluntariamente, atores diversos, que interagem entre si, de maneira sistemática, compartilhando em maior ou menor grau, certos valores comuns, e implementando, conjuntamente, estratégias de interesse coletivo, visando algum ganho sócio-econômico (para empresas, setores e comunidades). Concluem que a busca por cooperação vem sendo utilizada para solucionar vários tipos de impasse, seja no contexto social, seja no empresarial. A criação e gestão de redes organizacionais pressupõem a necessidade de interação entre seus membros e a habilidade de construção coletiva. Para isso, é fundamental a confiança mútua, que caracteriza a presença de capital social.

Passador (2005) afirma que, para assegurar esperado aumento de produtividade e competitividade, percebe-se implicitamente, o conceito de rede que, na área das relações interpessoais, é considerada como o conjunto de interações informais que o indivíduo estabelece com outros indivíduos, envolvendo tanto as interações que visam trocas afetivas, quanto aquelas que visam as trocas profissionais, de informação e de ajuda mútua, entre outras. As relações podem originar de interesses comuns ou do fato das pessoas pertencerem à mesma localidade, grupo ou instituição.

Na área de estudos dos movimentos sociais, são geralmente utilizadas as expressões “redes de movimento”, “redes sociais” e “redes de solidariedade”. Aqui as redes referem-se às articulações, formais ou informais, entre indivíduos, grupos ou organizações da sociedade civil que visam a realizar reivindicações, trocar experiências e informações, somar recursos, formular projetos e promover ações públicas, em geral (PASSADOR, 2005).

Para criação de cooperação entre organizações é necessário haver confiança previamente entre elas e a partir de então o indivíduo passa a agir em função do coletivo e não estritamente de interesses próprios (BITTENCOURT e ABRAMOVAY, 2003). A analogia mais adequada refere-se ao Dilema dos Prisioneiros que indica que quando há cooperação há, também, a relação ganha-ganha, como informam Vale, Amâncio e Lima (2006).

Fukuyama (1988, p.45) afirma que além dessa necessidade de cooperação entre indivíduos para existência de capital social, necessário também considerar a confiança entre eles para que assim grupos e organizações da sociedade civil realizem ações de âmbito comum, aumentando assim o bem-estar de todos os envolvidos.

A função articuladora da intervenção numa comunidade via APL visa catalisar relações inter organizacionais, produtivas, comerciais e financeiras. O nascimento de sistemas de cooperação, como movimento orientado no sentido '*botton top*,' são aqueles com base na legitimidade, sem a qual não há rede. Ciente dessa característica as duas metodologias articuladoras, da FIESP e do MDIC, prevêm que deverá ser iniciativa aceita e protagonizada pelos membros do grupo.

A favor dessa nova ênfase no desenvolvimento tem-se o fato de que os desafios locais impulsionam a sociedade local para, em conjunto com a diversidade de atores institucionais que a integram, traçar estratégias que fortaleçam suas capacidades na solução dos problemas. Para tanto e contraditoriamente à posição neoliberal, é imprescindível o fortalecimento das capacidades do Estado – nas esferas federal, estadual e municipal – e dos atores sociais coletivos, no nível local, de modo a se promover articulação entre todos, visando à implementação e à gestão de políticas públicas. (TENÓRIO, 2004).

O processo de cooperação e interação entre as empresas do APL e das empresas com as instituições participantes da gestão do processo decisório do APL, vem aumentando cada vez mais devido a mudança gradativa de mentalidades e do modelo de gestão do contexto institucional do município.

Este processo de cooperação é executado através de reuniões contínuas efetuadas pelo Grupo Gestor do APL e do Grupo Piloto. Existe uma agenda mensal de reuniões com diretrizes estabelecidas existe e vem sendo cumprida gradativamente. O grupo pretende se organizar em grupos de trabalhos que tragam resultados efetivos, tendo como norteador o planejamento estratégico executado para o APL no final da primeira fase do projeto. A necessidade deste tipo de trabalho já sensibilizou os empresários, os quais vem implementando aos poucos, de acordo com a demanda, tal prática.

Empresas do Grupo Piloto vêm articulando maior interação entre empresas constituintes de outros arranjos cerâmicos do estado como o de Itu e Tambaú; através de visitas entre as empresas.

Entre as empresas do Grupo Piloto ações conjuntas já foram realizadas e vem aumentando continuamente como, por exemplo, a promoção das empresas e do APL, missões internacionais e feiras; capital humano e atuação entre empresas e universidade.

Entre as empresas e as instituições locais a cooperação e interlocução vêm aumentando cada vez mais. Com o SICOV o processo de cooperação encontra-se relativamente consolidado, porém, por ser a principal parceira neste processo, esta deveria estar definitivamente consolidada. Não o está, pois, houve recentemente alternância na presidência do mesmo e, por conseguinte, do APL. A FIESP e SEBRAE atuam de forma direta nas unidades produtivas e no grupo gestor, de forma a estabelecer interlocução contínua buscando vislumbrar as reais demandas e possibilidades de atuação neste APL.

A prefeitura municipal está aproximando sua atuação e diálogo com os empresários e demais instituição a fim de cumprir seu objetivo no âmbito da atuação do poder público local para o desenvolvimento do município.

O grupo também vem aproximando-se das instituições presentes nos demais APL cerâmicos do estado como a ACERVIR (pólo de Itu), ACIT (pólo de Tambaú) e com o Sindicato da Indústria Cerâmica para Construção (SINDICERCON). Tal interlocução visa desenvolver e efetivar estratégias voltadas para o desenvolvimento do setor em âmbito estadual, fortalecendo as instituições e seu nível de cooperação, construindo um novo contexto interinstitucional.

1.3.2.1. Cooperação entre Empresas e Instituições no APL

O processo de cooperação e interação entre as empresas do APL e das empresas com as instituições participantes da gestão do processo decisório do APL, vem aumentando cada vez mais devido a mudança gradativa de mentalidades e do modelo de gestão do contexto institucional do município.

Este processo de cooperação é executado através de reuniões contínuas efetuadas pelo Grupo Gestor do APL e do Grupo Piloto. Existe uma agenda mensal de reuniões com diretrizes estabelecidas existe e vem sendo cumprida gradativamente. O grupo pretende se organizar em grupos de trabalhos que tragam resultados efetivos, tendo como norteador o planejamento estratégico executado para o APL no final da primeira fase do projeto. A necessidade deste tipo de trabalho já sensibilizou os empresários, os quais vem implementando aos poucos, de acordo com a demanda, tal prática.

Empresas do Grupo Piloto vêm articulando maior interação entre empresas constituintes de outros arranjos cerâmicos do estado como o de Itu e Tambaú; através de visitas entre as empresas. Entre as empresas do Grupo Piloto ações conjuntas já foram realizadas e vem aumentando continuamente como, por exemplo, a promoção das empresas e do APL, missões internacionais e feiras; capital humano e atuação entre empresas e universidade.

Entre as empresas e as instituições locais a cooperação e interlocução vêm aumentando cada vez mais. Com o SICOV o processo de cooperação encontra-se relativamente consolidado, porém, por ser a principal parceira neste processo, esta deveria estar definitivamente consolidada. Não o está, pois, houve recentemente alternância na presidência do mesmo e, por conseguinte, do APL. A FIESP e SEBRAE atuam de forma direta nas unidades produtivas e no grupo gestor, de forma a estabelecer interlocução contínua buscando vislumbrar as reais demandas e possibilidades de atuação neste APL.

A prefeitura municipal está aproximando sua atuação e diálogo com os empresários e demais instituição a fim de cumprir seu objetivo no âmbito da atuação do poder público local para o desenvolvimento do município.

O grupo também vem aproximando-se das instituições presentes nos demais APL cerâmicos do estado como a ACERVIR (pólo de Itu), AICT (pólo de Tambaú) e com o Sindicato da Indústria Cerâmica para Construção (SINDICERCON). Tal interlocução visa desenvolver e efetivar estratégias voltadas para o desenvolvimento do setor em âmbito estadual, fortalecendo as instituições e seu nível de cooperação, construindo um novo contexto interinstitucional.

1.3.2.2. – Cooperação entre APL

A cooperação entre APL é fato importante e relativamente novo na experiência desenvolvimentista, conforme será demonstrado na descrição das ações previstas no que se refere à central de argila, levantamento minerário e da utilização do laboratório para análises de matérias-primas da cidade de Porto Ferreira. Essa cooperação torna-se ainda mais importante quando consideramos que APL pode servir como alicerce fundamental para a instalação de uma Agência de Desenvolvimento Local com abrangência regional; pois uma agência que nasça de uma experiência cooperativa deve alcançar com menos dificuldade o objetivo desenvolvimentista.

1.3.3. Governança e Interinstitucionalidade

A governança do arranjo produtivo de Vargem Grande do Sul tem como objetivo coordenar os agentes atuantes neste APL (empresas e instituições) em prol de decisões que definam o desenvolvimento do arranjo. A governança do APL é constituída basicamente pelo grupo gestor, o qual compreende seis empresários do grupo piloto, eleitos pela maioria por sua reconhecida capacidade de liderança positiva, pela presidência da SICOV, pela FIESP e SEBRAE.

Os empresários comprometidos no grupo gestor atuam diretamente na coordenação e estruturação de ações em prol dos objetivos comuns do grupo piloto, estes empresários são lideranças reconhecidas e validadas pelo grupo. Assim, a governança se articula com a intenção de dinamizar o processo decisório, como também garantir que o mesmo seja participativo. Esse grupo de agentes tem como objetivo efetivar e consolidar as aspirações do APL de Vargem Grande do Sul, cujo objetivo geral é contribuir para o aumento da competitividade por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva, criando um processo auto sustentado de desenvolvimento contínuo da competitividade.

2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

A elaboração do Plano de Desenvolvimento de Vargem Grande do Sul partiu da crescente necessidade de sistematização da realidade do pólo, bem como, da estruturação do planejamento de ações de curto, médio e longo prazo para o desenvolvimento do arranjo.

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

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

2.1. Documentos e Fonte de Dados

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

A base de dados territoriais e sócio econômicos da Fundação SEADE e IBGE foram também utilizadas a fim de conferir às informações deste Plano de Desenvolvimento o caráter objetivo e relevante. Tais bases contribuíram significativamente com a construção do perfil do pólo cerâmico em relação a realidade do setor no estado de São Paulo. Dados oriundos da Associação Nacional da Indústria Cerâmica – Anicer contribuíram para um perfil do setor em âmbito nacional.

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

Documentos decisivos para a construção deste Plano de Desenvolvimento foram: Agenda de Política para a Cadeia da Construção Civil, estudo encomendado pela FIESP; Agenda da Competitividade da Economia Paulista, elaborado por solicitação da Secretaria do Desenvolvimento do Estado de São Paulo.

2.2. Elaboração Participativa

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

As reuniões, entretanto, não aconteceram com a freqüência e presença necessárias para a consecução definitiva do plano de maneira a mais participativa possível.

Ocasionalmente podia-se perceber que as demandas cooperadas estavam um tanto quanto desacreditadas, até mesmo devido ao fato de uma série delas já terem sido planejadas e programadas, porém sem ter sua implantação efetiva. A ausência de um Agente Local é fato muito desagregador de propostas que necessitem de acompanhamento sistemático a fim de não deixar que essas ações planejadas sejam descontinuadas ou, até mesmo, sequer iniciadas. Alguns exemplos dessas ações são: posto de vendas avançado, compra conjunta de combustíveis, cadastro de clientes inadimplentes e outros.

O fato de ter ocorrido visita de um representante do MDIC à localidade gerou a necessária segurança na perspectiva futura do arranjo. Segurança essa que foi esvanecendo ao longo do projeto. A inexistência da figura do Agente Local seria fundamental para a busca e coleta de informações e por manter a ‘chama acesa’ no tocante aos principais planos a serem seguidos pelos empresários do pólo. Seria dele, também, a cobrança pela realização de reuniões periódicas com vistas a posicionar os empresários sobre o planejamento das ações, sua execução e necessidades para as próximas etapas.

Outra prática importante utilizada para sistematizar as demandas do Arranjo em um contexto territorial mais amplo foi a agenda de visitas efetuada ao longo do convênio MDIC/FIESP pelo agente alocado no pólo. Realizaram-se visitas às unidades produtivas e instituições locais, visando listar necessidades e possibilidades de ações e parcerias. Assim, foram organizados os pontos em comum do discurso dos empresários e das instituições locais em concordância com os materiais técnicos referentes ao pólo, a fim de definir estrutura dos desafios, demandas e ações de fato estruturantes para o Arranjo Produtivo de Vargem Grande do Sul.

2.3. Compromissos e Agenda

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

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

3. SITUAÇÃO ATUAL

3.1. Do Setor de Cerâmica Vermelha

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

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

- Setor com credibilidade, competente, representativo e atuante.
- Organização do setor para obter respeitabilidade
- Setor consciente, organizado, integrado e desenvolvido.
- Ter o setor cerâmico legalizado e valorizado, obtendo lucro e buscando a profissionalização.

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

Para a análise da situação atual foram consideradas: as forças restritivas e as ameaças como premissas de danos; as forças impulsoras e oportunidades como premissas ofensivas. Os participantes identificaram os assuntos estratégicos reunindo temas críticos que, por seu caráter, podem ter um impacto efetivo sobre o setor:

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

Missão da Governança

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

Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos a serem alcançados segundo os cinco eixos diretivos:

- **Mercado**

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

- **Institucional**

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

- **Política**

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

- **Produto**

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

- **Inovação Tecnológica**

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

3.2 - Análise da Situação Interna: Forças Restritivas

Mercado

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

Profissionalização das Entidades

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

Meio Ambiente

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

Marketing

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

Mão-de-obra

- Falta de mão-de-obra qualificada

Padronização

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

Inovação tecnológica

- Baixa visão de futuro do setor/imediatismo
- Dificuldade de acesso às fontes energéticas alternativas
- Desatualização tecnológica dos produtos – baixa participação na cadeia construtiva
- Falta de investimento em tecnologia
- Mau desenvolvimento tecnológico dos fornecedores

Informalidade

- Subfaturamento do produto
- Empresário utiliza a informalidade como ferramenta de competitividade
- Concorrência desleal

3.2.1. Problemas mais Graves

Problemas mais graves, comprometedores do desenvolvimento do Setor										
Mercado										
Preço baixo do produto										
Leilão de preços – Vendedores representando várias cerâmicas										
Falta de identificação das necessidades da cadeia construtiva										
Inadimplência alta										
Concentração de mercado (excesso de oferta)										
Profissionalização das Entidades										
Falta de comprometimento entre as partes envolvidas										
Falta de mão-de-obra qualificada nas entidades										
Individualismo dos empresários										
Falhas de comunicação entre as partes envolvidas										
Desconhecimento do próprio setor e de programas de incentivo										
Falta de mobilização do setor em relação ao poder público										
Meio Ambiente										
Dificuldade para a regularização da argila										
Origem ilegal da matéria prima										
Dificuldade de regularização ambiental										
Marketing										
Inexistência de Marketing do setor										
Desconhecimento dos produtos cerâmicos pelos profissionais da construção civil										

Baixa participação da mídia	■													
Má aplicação dos produtos														
Mão-de-obra														
Falta de mão-de-obra qualificada	■	■	■	■	■									
Padronização														
Produtos fabricados fora das normas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Perda de mercado para produtos substitutivos	■	■	■	■										
Falta de padronização qualitativa nos produtos cerâmicos	■	■	■											
Imagem negativa do produto cerâmico	■													
Inovação tecnológica														
Baixa visão de futuro do setor/imediatismo	■	■	■	■	■									
Dificuldade de acesso às fontes energéticas alternativas	■	■	■	■										
Desatualização tecnológica dos produtos – baixa participação na cadeia construtiva	■	■	■											
Falta de investimento em tecnologia	■	■												
Mau desenvolvimento tecnológico dos fornecedores	■													
Informalidade														
Empresário utiliza a informalidade como ferramenta de competitividade	■	■	■	■	■	■	■	■	■					
Concorrência desleal	■	■	■	■	■									
Subfaturamento do produto	■	■	■											

3.3. Análise da Situação Interna

3.3.1. Forças Internas

Produto

- Produto de 1ª necessidade na construção
- Produto consumido por todas as classes sócio-econômicas
- Imagem positiva do produto na cadeia produtiva da construção

- Tradição milenar
- Produtos acessíveis: fácil aplicação e fácil reposição
- Normatização técnica em vigor

Insumos/Matriz Energética

- Matéria prima em abundância
- Potencial de utilização de diferentes recursos energéticos

Custo

- Baixo custo do produto
- Preço acessível

Entidades

- Existência de associações regionais
- Apoio de entidades público e privadas – SENAI/SEBRAE/FIESP
- Experiência dos empresários
- Disponibilidade de assessoria técnica e capacitação

Qualidade do produto

- Bom isolamento térmico e acústico
- Durabilidade

Processo

- Processo que possibilita grande diversidade de produtos

3.3.2. Fraquezas Internas -pontos de melhoria.

O APL de VGS está estruturado de maneira algo desarticulada ainda e esse fato é consequência da ausência de um efetivo Agente Local; com todas as atribuições a ele inerentes: agendamento e acompanhamento das ações, estímulos á reuniões periódicas, acompanhamento dos dados financeiros,

Reuniões sistemáticas e com acompanhamento das deliberações são fundamentais para o

fortalecimento da confiança interna e da percepção evolutiva que as ações de treinamento e consultoria têm inerentes a elas. São, entretanto, pouco valorizadas, mesmo atualmente.

O foco dos empresários é muito grande nas questões industriais e menor em questões relativas ao planejamento das ações e à reordenação da gestão empresarial.

3.4. Análise da Situação Externa

3.4.1. Ameaças

Política econômica

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

Insumos

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

Concorrência

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

P & D

- Fraca atuação do setor em estudos e pesquisas

Custos

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

Mão-de-obra

- Escassez de mão-de-obra qualificada

Legislação

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

3.4.2. Tendências/Oportunidades

Articulação Institucional

- Melhorar a atuação e a articulação das entidades representativas do setor
- Fortalecimento de parcerias

Conjuntura econômica

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

Política Habitacional

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

Mercado ambiental

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

Mercado

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

3.5 – Principais Desafios do Setor

3.5.1. Mercado

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

Projetos	
1.1	Estabelecer procedimentos de precificação dos produtos
1.2	Estabelecer critérios de crédito e plano de combate a inadimplência
1.3	Monitorar a política de preços através de profissionais contratados pelas entidades
1.4	Elaborar e implantar o manual de aplicação dos produtos
1.5	Implantar o sistema S.A.C. e orientação técnica nas associações dentro das regras e procedimentos pré-estabelecidos
1.6	Executar um plano de treinamento do manual de aplicação dos produtos para revendas e toda a cadeia consumidora
1.7	Reestruturar a área de vendas com vendedores próprios e bem treinados
1.8	Profissionalizar o sistema de transporte e logística do setor cerâmico (caminhões, apresentação)
1.9	Montar e implementar um plano de combate a concorrência desleal (incentivar a orientação e fiscalização pelas entidades)
1.10	Fazer parcerias com as entidades para a inserção do Setor Cerâmico nas políticas públicas e participar dos comitês de interesse do setor
1.11	Montar e disponibilizar um banco de dados sobre o mercado regional nas associações e sindicatos
1.12	Elaborar e implantar um plano de marketing do setor (piloto com as telhas)
1.13	Realizar pesquisa de identificação das necessidades da cadeia construtiva (fonte: vendedores treinados)

3.5.2. Institucional

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

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

3.5.3. Política

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

Projetos	
3.1	Realizar pesquisas sistemáticas sobre o setor com vistas ao estabelecimento de políticas setoriais
3.2	Acompanhar os programas de governo voltados para a construção civil – avaliar e divulgar
3.3	Acompanhar as políticas públicas voltadas para a construção civil – avaliar e divulgar
3.4	Buscar parcerias com o IPEM para qualificar a fiscalização de produtos, bem como fornecimento de infra para execução

3.5	Desenvolver programas de atendimento às cerâmicas associadas nas áreas de energia, resíduos, crédito de carbono, etc. gerando receita para o Sindicato
3.6	Realizar convênio com IPEM/(IPT) – fiscalização
3.7	Determinar membro para a Frente Parlamentar de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

3.5.4. Produto

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

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

3.5.5. Inovação Tecnológica

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

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

3.6. Do Arranjo Produtivo de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul

Dentre as várias ações de consultoria ao grupo oferecidas destaca-se a de Planejamento Estratégico, cujo objetivo é o de nortear as próximas e mais importantes ações a serem implementadas pelo agrupamento.

3.6.1. Planejamento estratégico do APL de Vargem Grande do Sul

Segundo o consultor Mário Leite, foi sugerido o seguinte Planejamento Estratégico, considerando um horizonte estratégico de cinco anos, com quatro objetivos principais, a saber:

1 - Aumento de Competitividade, 2 - Fortalecimento do Sindicato Patronal (SICOV), 3 - Criação da Marca VGS, 4 - Implantação de Controle de Qualidade.

OBJETIVO 1: Aumento da competitividade

META 1.1: Gestão de Custos

ESTRATÉGIA: Capacitação, implantação e monitoramento da Gestão de Custos nas empresas.

OBJETIVO 1: Aumento da competitividade

META 1.2: Central de argila

ESTRATÉGIA: Desenvolvimento e implantação do Projeto Central de Argila.

OBJETIVO 1: Aumento da competitividade

META 1.3: Compra cooperada

ESTRATÉGIA: Sistematização e implantação do Modelo Compra Cooperada.

OBJETIVO 1: Aumento da competitividade

META 1.4: Promoção da APL.

ESTRATÉGIA: Criação do Grupo de Divulgação da APL para elaboração do site, publicações, banco de empregos e demais itens relevantes.

OBJETIVO 2: Fortalecimento do Sindicato Patronal (SICOV)

META 2.1: Associação a FIESP

ESTRATÉGIA: Formalização da associação do SICOV junto a FIESP.

OBJETIVO 2: Fortalecimento do Sindicato Patronal (SICOV)

META 2.2: Divulgação do SICOV.

ESTRATÉGIA: Criação e esquematização da área de Marketing do SICOV.

OBJETIVO 2: Fortalecimento do Sindicato Patronal (SICOV)

META 2.3: Aumento da base do SICOV.

ESTRATÉGIA: Implantar a campanha de novos associados.

OBJETIVO 3: Criação da Marca VGS

META 3.1: Criação do selo SICOV de origem de produção.

ESTRATÉGIA: Identificação e padronização dos produtos.

OBJETIVO 3: Criação da Marca VGS

META 3.2: Criação do selo SICOV de produção e qualidade.

ESTRATÉGIA: Implantação de Programa de Qualidade e Produtividade.

OBJETIVO 4: Implantação de Controle de Qualidade

META 4.1: Implantação do laboratório SICOV.

ESTRATÉGIA: Construção e operação do laboratório SICOV com a participação de entidades pública e privada.

OBJETIVO 4: Implantação de Controle de Qualidade

META 4.2: Cursos de capacitação técnica.

ESTRATÉGIA: Elaboração de programa de capacitação técnica em cerâmica a ser executado com a participação de entidades pública e privada.

3.6.2. Desafios do APL de Vargem Grande do Sul

O grande desafio do APL refere-se à necessidade de se conseguir reestruturar a governança do mesmo, através de reuniões sistemáticas – do Grupo Piloto e do Gestor - focadas no desenvolvimento do pólo; sua competitividade e inter-relacionamento com instituições de apoio.

Há uma série de desafios no pólo, a saber:

- Restabelecer reuniões periódicas de posicionamento e planejamento de novas ações
- Repensar, otimizando, o processo produtivo
- Repensar, refletindo sobre a gestão administrativa das empresas; estrutura e funções administrativas
- Buscar diferencial de marca
- Melhor posicionamento do produto, de VGS, no mercado
- Homogeneização da Matéria-Prima
- Estreitar relacionamentos com instituições; federais e estaduais.
- Capacitar ainda mais a Mão de Obra
- Capacitar ainda mais os Empresários
- Busca de Certificação de Blocos Cerâmicos

3.6.3. Oportunidades do APL de Vargem Grande do Sul

Há uma série de oportunidades no pólo, a saber:

- Confiança já estabelecida – por amizade, principalmente – entre os empresários do pólo
- Convênio com SEBRAE e conseqüente fortalecimento institucional

- Abertura de entidades de apoio para com o pólo
- Desenvolver o protagonismo com vistas a encampar projetos conjuntos
- Existência de Sindicato forte e estabelecido: SICOV
- Aquecimento do mercado da construção civil
- Reconhecimento e incorporação das benesses proporcionadas pelo convênio com a FIESP
- PDP como instrumento de diferenciação frente ao MDIC
- Homogeneização da Matéria-Prima
- Controle da Matéria-Prima
- Apoio do Poder Público Municipal
- Relacionamento com outros APL, principalmente Tambaú, além de Itú e Tatuí
- Número reduzido de participantes e agilidade no repasse e nivelamento das ações e propostas
- Formalizar e acompanhar ações cooperadas
- Aceitação de um Agente Local, com suas funções, vitais, para um APL
- Convocar reuniões sistemáticas de posicionamento conjunto
- Certificação de Blocos Cerâmicos
- Criação de Selo de Qualidade – VGS
- Divulgação dos produtos e do pólo, com custos rateados entre os empresários.

4. RESULTADOS

4.1 – Resultados Esperados

Os resultados esperados devem ser vistos de um ponto mais amplo, o qual deve contemplar o andamento e efetivação de ações já realizadas, em realização e ações a serem desenvolvidas a médio e longo prazo. Para tanto, este Plano de Desenvolvimento deve ser compreendido além das ações pontuais que se apresentam, e sim, de um esforço conjunto e dinâmico pelo aumento da competitividade do setor minero cerâmico no município de Vargem Grande do Sul.

Os resultados almejados para o APL de Vargem Grande do Sul estão em total consonância com as diretrizes apontadas pelo planejamento estratégico feito por empresários do Grupo Piloto deste APL, com o planejamento estratégico elaborado pela governança do setor cerâmico do estado de São Paulo, do qual o APL de Vargem Grande do Sul faz parte, com a agenda política do setor de

construção civil, com a agenda de competitividade para indústria do estado de São Paulo, bem como, com as macro-diretrizes propostas pelo GTP/APL para os arranjos produtivos brasileiros.

Assim, muito além de resultados específicos para cada ação proposta espera-se alcançar resultados macro norteados pela real intenção de cada ação proposta:

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

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

Diante dos resultados já alcançados e esperados com referência aos indicadores eleitos para acompanhamento do arranjo e especificamente deste Plano, almeja-se um aumento gradativo do Valor Adicionado por Pessoal Ocupado (VA/PO). Desde que foram iniciadas ações direcionadas ao setor no Arranjo de Vargem Grande do Sul o VA/PO vem aumentando gradativamente, bem como, a visão de satisfação dos empresários.

4.1. Resultados Alcançados

Em quatro anos de projeto voltado ao incremento da competitividade do Arranjo Produtivo de Vargem Grande do Sul foram realizadas inúmeras consultorias, estas atividades contribuíram de maneira significativa para o desenvolvimento do APL em suas variadas escalas.

Como resultados apresentam-se o VA/PO enquanto uma análise quantitativa do desenvolvimento do pólo e os índices de satisfação e ações cooperadas desenvolvidas no pólo, enquanto indicadores qualitativos.

Dentre as ações já realizadas no pólo de Vargem Grande do Sul pode-se citar: trabalho comportamental; consultorias em gestão empresarial (custos, RH, financeira); pesquisa de mercado, planejamento estratégico, consultorias e treinamentos em processo industrial, consultoria para novos produtos e missões nacionais e internacionais.

I) Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO

O VA/PO analisado nas empresas constituintes do grupo piloto do APL de Vargem Grande do Sul, no período de março de 2004 a março de 2005 e, também, no período de novembro de 2005 a novembro de 2006 apresentou um crescimento de 8,5%, em média, nos dois períodos.

II) Interação, Cooperação e Governança

Os resultados a seguir evidenciam uma mudança gradual de pensamento e relacionamento entre os empresários do Grupo Piloto do APL de Vargem Grande do Sul, direcionada para o aumento da confiança e cooperação, como também, o aumento da interlocução entre os mesmos e entre as instituições participantes do processo.

Os dados apresentados foram adquiridos através de pesquisa aplicada em todos os empresários constituintes do Grupo Piloto do APL, e os mesmos demonstram, inevitavelmente, os resultados de ações como trabalho comportamental, agenda sistemática de reuniões para decisão de interesses comuns e demais atividades realizadas em conjunto; como workshops, treinamentos etc.

4.2 – Resultados esperados para a próxima fase (em processo de renovação)

Que seja restabelecida a governança. Instituição necessária e imprescindível para o desenvolvimento de qualquer aglomerado organizacional; industrial, principalmente.

4.3 – Resultados esperados para o PDP

Melhor posicionamento frente ao mercado concorrencial haja visto que haverá melhor condições para extração e controle da matéria-prima, além de uma ação focada na qualidade com vistas ao Selo de Qualidade e, também e principalmente, pelo posicionamento competitivo, forte e verdadeiro, no sentido de que os produtos de VGS poderão disputar mercados em pé de igualdade com qualquer produto do país e estará em constante renovação e atualização.

5. INDICADORES DE RESULTADOS

A avaliação de políticas públicas não constitui um exercício formal “desinteressado”, à semelhança de um cálculo de custo-benefício. Ela está fortemente ancorada num conjunto de valores e noções sobre a realidade social partilhados pelos membros relevantes de uma maioria de governo – aí incluídos elites políticas e burocráticas -, que os permite distinguir a “boa” da “má” política. Esses valores e noções fornecem os “termos do debate” sobre políticas, delimitando e circunscrevendo a agenda pública em um determinado momento. Neste sentido o quadro abaixo propõe apresentar uma evolução da agenda pública do Brasil moderno, explorando analiticamente como evoluíram os termos do debate sobre as políticas públicas (MELO, 1998).

A avaliação do aumento da competitividade do Arranjo Produtivo de Vargem Grande do Sul, no âmbito de um desenvolvimento econômico e regional mais amplo tem sido e será medida por meio de dois tipos de indicadores: quantitativo e qualitativo. Os indicadores são importantes ferramentas para análise e acompanhamento do desenvolvimento setorial e empresarial, bem como do impacto do incremento da competitividade do APL para o desenvolvimento da localidade.

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

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

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

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

5.1. Quantitativos

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

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

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

Para poder captar o impacto da intervenção nas empresas serão comparado períodos distintos do tempo considerando as distintas fases do projeto. Desta forma, procura-se evitar os impactos de sazonalidades setoriais. Tais resultados são coletados individualmente nas empresas e são sigilosos. Há, entretanto, uma séria restrição quanto à confiabilidade dos números dado o grau elevado de informalidade nos negócios do ramo.

5.2. Qualitativo

Durante o desenvolvimento do projeto e implementação do Plano de Desenvolvimento deverão ser aplicadas, junto aos empresários, pesquisas para avaliação qualitativa dos trabalhos. Tais pesquisas possuem a função de avaliar de maneira dinâmica a evolução da proposta sendo importante para identificar os erros e acertos do projeto, além de possuírem, também, a capacidade de apontar sugestões para possíveis entraves.

A pesquisa é aplicada junto aos empresários e instituições envolvidas, buscando através da visão desses atores avaliar o ambiente do projeto, no que diz respeito, a evolução da cooperação e interlocução entre os mesmos, aprimoramento da gestão e processo industrial, avaliação de consultorias e instituições que prestam serviços ao APL, registra o funcionamento da governança

local, tendo a capacidade, também, de acompanhar o transbordamento das ações realizadas para empresas do pólo não participantes do Grupo Piloto.

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

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

6. AÇÕES PREVISTAS

O objetivo principal das ações previstas abaixo é o desenvolvimento de uma cadeia produtiva sustentável para o setor minero cerâmico, no que se refere á ética e competição, a fim de garantir a sustentabilidade da produção e promover o desenvolvimento local, integrado e sustentável na localidade e região. A valorização das vocações municipais específicas e suas intersecções são consideradas na elaboração das ações.

VGS – AÇÕES ESTRATÉGICAS – APL VARGEM GRANDE DO SUL

1 – CENTRAL DE ARGILA: Aprimoramento da qualidade e abastecimento de matéria-prima para o setor cerâmico

1.1 - Objetivo: Desenvolvimento, incorporação de diretrizes e procedimentos para o aprimoramento da extração, com qualidade homogeneizada, da argila – principal matéria-prima do setor - voltado à realidade territorial e técnica do município de VGS. Instalação provável no município de Tambaú, por questões geológicas.

1.2 - Justificativa: O desenvolvimento e incorporação de diretrizes visam garantir o aprimoramento do setor minerário do ponto de vista tecnológico na extração, preparo e compensação ambiental responsável, diante dos limites e possibilidades do setor e do território. A fim de agregar a produção cerâmica de VGS atributos de responsabilidade sócio-ambiental e qualidade e tecnologia, incentivando o desenvolvimento territorial regional. A possibilidade real de cooperação entre APL é fator estimulador importante.

1.3 - Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificação de parceiros para desenvolvimento e transferência de conhecimento voltado à prospecção e tratamento da argila
- Estruturação de projeto voltado ao desenvolvimento do setor minerário
- Relatório técnico destinado ao desenvolvimento do setor

1.4 - Das Contrapartidas:

- SENAI – capacitação técnica
- SCTDET/SP - PATEM
- IPT – Relatório técnico voltado às ações para o aprimoramento do setor
- Prefeitura Municipal de Tambaú – Corpo técnico e ordenamento territorial.
- Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul – apoio técnico e logístico
- Prefeitura Municipal de Santa Cruz das Palmeiras – apoio técnico e logístico

1.5 - Principais Parceiros:

- SENAI
- SCTDET/SP
- IPT
- Prefeitura Municipal VGS
- Prefeitura Municipal de Tambaú
- Prefeitura Municipal de Santa Cruz das Palmeiras
- MMA
- MME
- MCT
- SICOV
- APL/VGS
- ACI/VGS
- APL/Tambaú
- ACIT / Tambaú
- BNDES (Proinco)

1.6 - Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto: IPT e empresários e prefeituras de Vargem Grande do Sul e Tambaú. Pela gestão os empresários das duas cidades serão responsáveis.

1.7 - Das Atividades:

Atividade 1 – Mobilização dos empresários do setor minerário, de VGS e de Tambaú;

Atividade 2 – Seleção dos interessados para coordenação de projeto

Atividade 3 – Buscar parceria com IPT;

Atividade 4 – Elaboração do projeto;

Atividade 5 – Formalização do projeto.

1.8 - Dos Produtos:

Produto – Projeto voltado para o aprimoramento do setor minerário no município tendo em vista a melhoria da extração e tratamento da matéria-prima, diante das exigências legais vigentes. Projeto formalizado para construção e gestão da central de argila no município de Tambaú.

- Anexo 1 – Projeto 1 – Preparação da Argila (necessária atualização de valores) – p. 65

2 - CERTIFICAÇÃO: Conquista de Selo de Qualidade

2.1 - Objetivo: Implementar programa de qualidade da produção e desenvolver selo de certificação da cadeia produtiva da cerâmica vermelha de VGS.

2.2 - Justificativa: Aumentar a competitividade do produto cerâmico e da marca VGS, associando a mesma a qualidade certificada do produto final.

2.3 - Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Programa de Qualidade
- Certificação do produto

2.4 - Das Contrapartidas:

- SEBRAE – Programa de Qualidade
- SENAI

2.5 - Principais Parceiros:

- SENAI
- SEBRAE
- IMETRO
- AICT

2.6 - Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto: empresários e SEBRAE.

2.7 - Das Atividades:

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

Atividade 2 – Seleção dos interessados para formatação de projeto voltado para capacitação técnica para produção de artefatos;

Atividade 3 – Pesquisa Iconográfica;

Atividade 4 – Capacitação técnica para produção de artefatos;

Atividade 5 – Formalização do projeto.

2.8 - Dos Produtos:

Produto – Projeto destinado à certificação do produto cerâmico de VGS de acordo com normas e padrões de qualidade vigente.

3 – PLANO DE DESENVOLVIMENTO MINERÁRIO

3.1 - Objetivo: Desenvolvimento e incorporação de diretrizes e procedimento para o aprimoramento da extração e qualidade da matéria-prima (argila), voltado à realidade territorial e técnica do município de Vargem Grande do Sul, de Tambaú, Santa Cruz das Palmeiras e Porto Ferreira.

3.2 - Justificativa: O desenvolvimento e incorporação de diretrizes visam garantir o aprimoramento do setor minerário do ponto de vista tecnológico na extração, preparo e compensação ambiental responsável, diante dos limites e possibilidades do setor e do território. A fim de agregar a produção cerâmica da região atributos de responsabilidade sócio-ambiental e qualidade e tecnologia, incentivando o desenvolvimento territorial regional.

3.3 - Das Contrapartidas:

- SCTDET do estado de São Paulo - PATEM
- IPT – Relatório técnico voltado às ações para o aprimoramento do setor.
- Prefeitura Municipal – Corpo técnico, ordenamento territorial, implementação do Plano de desenvolvimento minerário.

3.4 - Principais Parceiros:

- SCTDET do Estado de São Paulo
- IPT
- Prefeitura Municipal de Tambaú
- Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul
- Prefeitura de Santa Cruz das Palmeiras
- Prefeitura Municipal de Porto Ferreira

3.5 - Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto a Prefeitura Municipal de Tambaú e o IPT.

3.6 - Dos Produtos:

Plano de desenvolvimento do setor minerário, voltado para o aprimoramento do setor minerário no município tendo em vista a melhoria da extração e tratamento da matéria-prima, diante das exigências legais vigente.

- Anexo 2 – Projeto 2 – Mineradora (necessária atualização de valores) – p.66

4 – LABORATÓRIO MINERO-CERÂMICO (EM PORTO FERREIRA/SP)

4.1 - Objetivo: Desenvolver projeto voltado à utilização de laboratório minero-cerâmico destinado a atender às necessidades da cadeia produtiva bem como, promover a capacitação técnica de mão de obra e inovação.

4.2 - Justificativa: Aumentar a competitividade da produção minero-cerâmica através de suporte técnico, atmosfera voltada para inovação tecnológica e capacitação técnica para garantia da qualidade da matéria-prima e do produto final. Atender às necessidades dos representativos pólos cerâmicos de Vargem Grande do Sul, Tambaú e das empresas de Porto Ferreira e Santa Cruz das Palmeiras.

4.3 - Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificação dos parceiros potenciais
- Identificação das atividades a serem realizadas pelo laboratório
- Identificação do responsável pela manutenção do laboratório
- Orçamento do complemento do laboratório para análise de cerâmica vermelha

4.4 - Das Contrapartidas:

- Prefeitura Municipal de Vargem Grande do Sul
- Prefeitura Municipal de Tambaú
- Prefeitura Municipal de Porto Ferreira
- Prefeitura Municipal de Santa Cruz das Palmeiras

- APL VGS
- SICOV
- APL Tambaú
- ACIT
- SENAI – Administração e Capacitação técnica
- IPT – Serviços e capacitação

4.5 - Principais Parceiros:

- SENAI
- IPT
- DEPAR – Departamento de Ação Regional/FIESP
- Prefeituras de Porto Ferreira, Tambaú, Vargem Grande do Sul e Santa Cruz das Palmeiras

4.6 - Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto SENAI, ‘Mario Amato’

4.7 - Dos Produtos:

Produto – Projeto para implementação/utilização de laboratório mínero cerâmico em Porto Ferreira, anteriormente sob responsabilidade do CCB – Centro Brasileiro de Cerâmica – e atualmente sob os auspícios do SENAI, voltado para garantia da qualidade da matéria prima, produto final, inovação tecnológica e capacitação técnica.

- Anexo 3 – Projeto 3 – Laboratório de Ensaios (necessária atualização de valores) – p.67

5 – DESENVOLVIMENTO DO SELO “VARGEM GRANDE DO SUL” - (“VGS”)

5.1 - Objetivo: Implementar programa de qualidade da produção e desenvolver selo de certificação da cadeia produtiva da cerâmica vermelha de Vargem Grande do Sul. Fortalecer imagem institucional mercadológica dos produtos do APL e da cidade.

5.2 - Justificativa: Aumentar a competitividade do produto cerâmico e da marca Vargem Grande do Sul, associando a mesma ao alto padrão de qualidade e a responsabilidade sócio-ambiental.

5.3 - Necessidades Prioritárias:

- Mobilização e levantamento dos interessados
- Identificar atributos idealizados para o selo “VGS”
- Elaboração de Plano de Comunicação para marca de Vargem Grande do Sul

5.4 - Das Contrapartidas:

- Empresários
- SEBRAE – Consultoria para elaboração de plano de comunicação

5.5 - Principais Parceiros:

- SENAI
- USP/São Carlos
- IPT
- IMETRO
- SEBRAE
- SICOV

5.6 - Da Coordenação:

Serão responsáveis pelo projeto empresários.

5.7 - Dos Produtos:

Produto – Projeto voltado para o desenvolvimento do selo “VGS” relacionando a produção cerâmica local a sua cadeia produtiva de base sustentável destinada a um mercado ético e competitivo. Busca posicionamento mercadológico positivo e definido.

6 – RESTABELECIMENTO DA FIGURA DO AGENTE LOCAL (ARTICULAÇÃO E ACOMPANHAMENTO)

A importância da figura do Agente Local não foi devidamente apreendida pelos empresários do pólo, principalmente por terem tido uma experiência algo negativa com a agente que atuou no último período – até fevereiro de 2006 – e que acumulava a função nos dois pólos vizinhos: Vargem Grande do Sul e Tambaú. A grande crítica que se faz é que sua função não era articuladora e nem de acompanhamento das ações.

Vários esforços foram impetrados – pelo Gestor FIESP e também por esse agente - no sentido de sensibilizar os empresários da sua importância – vital – para o bom desempenho do arranjo. Porém, quando da alternância da presidência do SICOV, e da liderança do APL, essa figura passou a ser encarada como relativamente desnecessária e houve – e ainda há – relutância em incorporá-la ao projeto.

As vantagens advindas dessa função seriam percebidas principalmente pela articulação interinstitucional constante, pelo acompanhamento das ações planejadas e sua efetiva consecução, pelo registro histórico das ações e evoluções dos índices – principalmente do VA/PO – e pela dedicação integral que essa função prevê e que contribuiria sobremaneira para o bom desenvolvimento e integração das ações a que o pólo se proporia.

O pólo vizinho à Vargem Grande do Sul – o de Tambaú – contratou uma profissional a fim de cumprir essa função e sua atuação tem sido positiva e reconhecida pelos empresários do pólo.

7. GESTÃO DO PLANO DE DESENVOLVIMENTO

O plano de desenvolvimento será gerido pelo Grupo Gestor composto pelos atores locais, tendo como coordenação a diretoria do SICOV. Cabe a essa Coordenação a tomada das decisões, e ao Grupo Gestor orientar e executar as ações, formulando as estratégias para promover o desenvolvimento sustentável do APL de Cerâmica Vermelha de Vargem Grande do Sul.

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

8. ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

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

Acompanhamento, Monitoramento e Avaliação do Plano de Desenvolvimento do APL

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

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

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

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

A avaliação de um plano desta dimensão requer uma metodologia que possa ser aplicada em larga escala, contemplando todos os momentos e todos os atores sociais envolvidos no processo em questão.

Espera-se que a estratégia adotada promova uma prática de avaliação do PDP na localidade, que cumpra o seu papel educativo e dinâmico que traga à luz pontos de discussão relativos não apenas a resultados, mas, especialmente, ao processo de desenvolvimento, com possibilidades de transformação e correção das ações implementadas, a fim de aprimorar o PDP, enquanto instrumento de trabalho de gestão do APL, tendo o foco nas ações realizadas no âmbito do protagonismo local.

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

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

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

A avaliação do PDP comporta dois momentos:

- 1) Planejamento e implementação do Plano, analisando o trabalho dos atores principais do APL, o envolvimento de cada um deles nas ações planejadas, as atividades e funções de cada um no gerenciamento do pólo, focando eficiência e eficácia do PDP;
- 2) Resultados Finais do Programa, relacionados aos benefícios e impactos gerados aos empresários e à comunidade local, focando explicitamente, efetividade social do Plano;

Avaliação do Planejamento e Implementação do PDP – Monitoramento

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

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

Planejamento e desenho do PDP

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

Dimensões:

Forma de definição das ações, assim como responsabilidades e mecanismos de operacionalização;

Recursos aplicados e necessidades externas;

População-alvo beneficiada;

Outros, tais como: recursos humanos aplicados, tempo investido pelos atores locais, principais dificuldades;

Implantação

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

Dimensões:

Seleção de ações prioritárias;

Forma de mobilização dos envolvidos;

Atividades realizadas com vistas à operacionalização das ações;

Gestão do Processo

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

Dimensões:

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

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

Avaliação de Resultados

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

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

Dimensões:

- Relação entre o planejado e executado;
- Formatação das estratégias operacionais;
- Adequação dos custos às necessidades planejadas;
- Técnicas Utilizadas:
- Entrevistas - com os principais envolvidos;
- Análise de informações geradas;
- Análise de documentos e projetos;

Avaliação de Impacto Social

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

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

Resultados do APL

Os resultados serão divididos em três partes, sendo a primeira uma abordagem dos resultados já conquistados pelo APL desde a sua formação, em seguida serão apontados os principais resultados esperados para os próximos exercícios e na terceira parte deverão ser abordados os resultados esperados para o PDP, incluindo seu objetivo principal e os objetivos específicos de acordo com cada ação pré-estabelecida.

PROJETO - 1 PREPARAÇÃO DE ARGILA
--

SICOV – SINDICATO DA INDÚSTRIA CERÂMICA E OLEIRA DE VARGEM GDE DO SUL ENDEREÇO: Rua São Jorge, 90 - 1º andar - Jd. São Luiz CIDADE: 13880-000 Vargem Grande do Sul ESTADO: SP FONE: 019- 3641 5731 FONE/FAX : 019- 3643 1618 CONTATO: Sr. Fernando E-MAIL: sicov@sicov.com.br VARGEM GRANDE DO SUL, 01 de Julho de 2005.

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
		<u>PREPARAÇÃO DE ARGILA</u>	
A	01	Galpão de 20 mts de largura x 100 mts de comprimento, com total de 2.000 m ² = aproximadamente a R\$ 95,00 / m ²	190.000,00
B	01	Padrão para entrada de energia com transformador de 250 KVA.	40.000,00
C	01	Maquinário completo com motores.	1.123.550,00
D		Painéis elétricos com cabos para maquinário, com acionamento e proteção de 15 motores.	75.000,00
E		02 Pá carregadeiras articulada, Fabricação CASE – Modelo W20 E e 01 caminhão basculante com caçamba.	670.000,00
F	01	Estrutura física e montagem da administração.	20.000,00

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
G	01	TOTAL DAS DESCRIÇÕES ACIMA	2.118.550,00

Obs: SICOV entra com área de 70.000 mts², com valor de aproximadamente R\$ 300.000,00

ANEXO 2

PROJETO - 2 MINERADORA**SICOV – SINDICATO DA INDÚSTRIA CERÂMICA E OLEIRA DE VARGEM GDE DO SUL****ENDEREÇO: Rua São Jorge, 90 - 1º andar - Jd. São Luiz****CIDADE: 13880-000 Vargem Grande do Sul ESTADO: SP****FONE: 019- 3641 5731****FONE/FAX : 019- 3643 1618****CONTATO: Sr. Fernando****E-MAIL: sicov@sicov.com.br****VARGEM GRANDE DO SUL, 01 de Julho de 2005.**

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
		MINERADORA	
A	01	Estrutura física e montagem da administração	20.000,00
B	01	Escavadeira Hidráulica de 20,0 Toneladas montada sobre esteiras.	650.000,00
C	01	Pá Escavadeira Articulada com capacidade de 2 m³	400.000,00
D		01 Caminhão Toco e 02 Carretas Basculantes.	750.000,00
E		Projeto e Documentação para licenciamento da área junto aos órgãos Públicos.	200.000,00

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
F	01	TOTAL DAS DESCRIÇÕES ACIMA	2.020.000,00

OBS: SICOV entra com área, próprias ou arrendadas para exploração, com valor de aproximadamente de R\$ 600.000,00.

PROJETO - 3 LABORATÓRIO DE ENSAIOS
--

SICOV – SINDICATO DA INDÚSTRIA CERÂMICA E OLEIRA DE VARGEM GDE DO SUL ENDEREÇO: Rua São Jorge, 90 - 1º andar - Jd. São Luiz CIDADE: 13880-000 Vargem Grande do Sul ESTADO: SP FONE: 019- 3641 5731 FONE/FAX : 019- 3643 1618 CONTATO: Sr. Fernando E-MAIL: sicov@sicov.com.br VARGEM GRANDE DO SUL, 01 de Julho de 2005.

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
		<u>LABORATÓRIO DE ENSAIOS</u>	
A	01	Instalações física (prédio).	140.000,00
B		Equipamentos e Instrumentos.	230.000,00
C		Mobiliário.	10.000,00
D		Equipamento Áudio Visual.	17.500,00
E	02	Bolsistas, com enquadramento profissional/Instrutor com atuação mínima de 05 anos na área.	114.000,00
F	01	Veiculo tipo pick-up, para coleta de materiais.	30.000,00

Item	Qtde	Descrição	R\$/total
G	01	TOTAL DAS DESCRIÇÕES ACIMA	541.500,00

OBS: SICOV , entra com terreno de 400 mts², com valor de aproximadamente de R\$ 100.000,00.

9. BIBLIOGRAFIA

ANICER. www.anicer.com.br

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

BITTENCOURT, G. A.; ABRAMOVAY, R. Inovações institucionais no financiamento à agricultura: o sistema Cresol. Uberlândia: **Revista Econômica Ensaios**. V.16, nº1, p.179-207,2003.

BUSTAMANTE, G.; Motta; BRESSIANI, J. C. A indústria cerâmica brasileira. **Cerâmica Industrial**, 5 (3) Maio/Junho, 2000.

FUKUYAMA, F. **Confiança: as virtudes sociais e a criação de prosperidade**. Rio de Janeiro: Rocco, 1988.

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

FREY, K. Políticas Públicas: um debate conceitual e reflexões referentes à prática da análise de políticas públicas no Brasil. **Planejamento e Políticas Públicas**, n. 21, p. 211-259, jun. 2000. In: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA. Brasília, 2000. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/082/08201006.jsp?ttCD_CHAVE=613>. Acesso em 21/08/2006.

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

INSTITUTO DE PESQUISAS TECNOLÓGICAS. Aprimoramento da Competitividade do Setor Minero- Cerâmico do APL de Tambaú – SP. São Paulo, 2006.

MELO, M. A. As sete vidas da agenda pública brasileira. In: RICCO, E. M. **Avaliação de políticas sociais: uma questão em debate**. São Paulo: Cortez: instituto de estudos especiais, 1998.

PASSADOR, J.L. Redes de referência para pequenas empresas: uma proposta metodológica para o desenvolvimento, a disseminação e a incorporação de novas tecnologias de gestão empresarial consorciada na meso região de Ribeirão Preto – SP. **Projeto de Pesquisa. Em atendimento ao edital 39/2005**, concurso de títulos e provas para provimento e cargo de professor doutor junto ao departamento de administração. Dez. 2005.

TENÓRIO, F. G. Cidadania e desenvolvimento local: casos brasileiros. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Madrid, España, 2 – 5 Nov. 2004**.

URSINI, T. R.; BRUNO, G. O. A gestão para a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável. **Revista Fundação de Apoio a Tecnologia – FAT**. Ano II – n. 3, p. 31 – 33, Jun/Jul/Ago/2005. In: Fundação Apoio a Tecnologia – FAT. São Paulo, 2005. Disponível em: <http://www.cybermind.com.br/fat/download/RevistaFAT03_2005.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2006.

VALE, G.M.V.; AMÂNCIO, R.; LIMA, J. B. Criação e gestão de redes: uma estratégia competitiva para empresas e regiões. **Revista de Administração** – USP.São Paulo, v.41, n°2, p.136-146, abr./maio/jun. 2006.