

# Conexão

ANO II – Nº 12 – FEVEREIRO/MARÇO 2008

SEBRAE  
SP

## Eles eram concorrentes

Hoje são autênticos parceiros no APL de Móveis  
da Região Metropolitana de São Paulo




Qualidade Total moderniza  
o agronegócio no Alto Tietê

Ânimo renovado no  
Circuito das Águas Paulista

Prefeituras se qualificam  
para comprar das MPEs

PEQUENAS EMPRESAS TÊM O MELHOR FATURAMENTO DOS ÚLTIMOS CINCO ANOS



A man with a beard, wearing a light blue button-down shirt and dark trousers, is sitting on large, three-dimensional blue letters that spell out the word "DÚVIDA" (Doubt). He is in a bar or cafe setting, with a counter, stools, and shelves of bottles in the background. The lighting is warm and focused on the man and the letters.

**COMO FAÇO PARA  
AMPLIAR MEU NEGÓCIO?**

**VOCÊ TEM PERGUNTAS?  
O SEBRAE TEM RESPOSTAS.**  
Ligue 0800 728 0202  
ou acesse [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

Empreendedor, seja qual for seu ramo de atividade - indústria, comércio, serviços, agricultura - você precisa de conhecimento para crescer. E para isso você pode contar com o SEBRAE-SP. Nós temos informações e ferramentas de gestão que ajudam o empreendedor a abrir, administrar ou ampliar sua empresa. Não fique na dúvida. Procure o SEBRAE-SP pela internet, pelo telefone ou em um dos mais de 100 postos de atendimento do SEBRAE no Estado de São Paulo.  
**Quem tem conhecimento vai pra frente.**

**SEBRAE**  
**SP**

# Bons governantes, heróis empreendedores

**O** início deste ano foi marcado por boas surpresas e nos faz acreditar em um 2008 positivo. Com satisfação, constatamos que os pequenos negócios, em 2007, atingiram o índice de crescimento de 4% no faturamento anual, o melhor dos últimos cinco anos. Não vou me ater aos números, deixarei isso aos técnicos, mas é importante ressaltar que estamos diante de sinais claros de um processo de recuperação das micro e pequenas empresas brasileiras.

Dirão os analistas, com sua razão, que isso se deve a diversos fatores, como mudanças na legislação para as pequenas empresas, crescimento econômico do país, aumento da massa salarial e outras tantas razões que podem ser apontadas. Sem negar os aspectos econômicos, de nossa parte acreditamos que tal resultado se deve principalmente à força e à criatividade do empreendedor brasileiro, verdadeiro herói que luta numa guerra desigual. O empreendedor luta pela sua sobrevivência contra inimigos como a burocracia, a falta de acesso ao crédito, as dificuldades em obter mão-de-obra capacitada, entre tantos outros. O empreendedor brasileiro, da cidade e do campo, é um lutador.


Temos feito grande esforço no sentido de estar ao lado do empreendedor paulista. Focamos a estratégia do Sebrae-SP com o objetivo de levar a todos os empreendedores conhecimento em gestão empresarial e agrícola. Ao mesmo tempo, trabalhamos na articulação de nossa entidade com parceiros, nos âmbitos público e privado e no incentivo à implantação de políticas públicas que garantam aos pequenos negócios tratamento diferenciado nos campos tributário, creditício, legal e trabalhista.

Nos últimos 365 dias, trabalhamos incansavelmente e de forma conjunta, Conselho, Diretoria e colaboradores, na valorização do empreendedor brasileiro e no aumento da taxa de crescimento sustentável das micro e pequenas empresas. Neste ano, nossa gestão compromete-se a redobrar esforços no sentido de contribuirmos com a ampliação da competitividade dos pequenos negócios, principal sustentáculo do equilíbrio socioeconômico nacional.

Com felicidade, estamos constatando que, ano após ano, mais governantes, de todas as esferas, têm direcionado seus olhos e suas ações para melhorar o ambiente empreendedor no país, em especial para os pequenos negócios. Sinal de que os esforços que temos levado a cabo nos últimos anos, no sentido de sensibilizar as autoridades sobre a importância econômica e social das pequenas empresas, encontram terreno fértil no espírito de alguns bons administradores públicos.

Estamos avançando também na difusão da educação empreendedora. Exemplo disso foi a renovação, em fevereiro, do acordo com a Universidade do Estado de São Paulo (Unesp), para disponibilização da disciplina Empreendedorismo a todos os alunos daquela instituição de ensino. O curso, de 80 horas, foi desenvolvido por meio de uma parceria entre Unesp e Sebrae-SP, com o apoio do reitor Marcos Macari, que, como nós, acredita no empreendedorismo como um dos caminhos para o desenvolvimento.

Também em fevereiro firmamos convênio com a Secretaria Estadual do Meio Ambiente, na pessoa do sr. Francisco Graziano. A parceria visa a desenvolver atividades de recuperação e preservação da cobertura florestal nativa do estado, em especial da mata ciliar, a adequação dos pólos produtores de cerâmica e o manejo ambiental de pequenas propriedades agrícolas, principalmente na região da represa Guarapiranga, na capital paulista.

Temos a certeza de que, se conseguirmos aliar a vontade dos bons governantes à capacidade empreendedora do povo brasileiro, chegaremos enfim ao país que todos queremos e sonhamos, um país de paz, trabalho e prosperidade. 



Fábio de Salles Meirelles, presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP, da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA) e do Sistema Faesp-Senar-AR/SP

**Conselho Deliberativo do Sebrae-SP**

Federação da Agricultura do Estado de São Paulo – Faesp  
Fábio de Salles Meirelles – Presidente

Federação das Indústrias do Estado de São Paulo – Fiesp  
Paulo Antonio Skaf

Associação Comercial de São Paulo  
Alencar Burti

Associação Nacional de PD&E das Empresas Inovadoras – Anpei  
Celso Antonio Barbosa

Banco Nossa Caixa S.A.  
Jorge Luiz Ávila da Silva

Federação do Comércio do Estado de São Paulo – Fecomercio-SP  
Abram Szjman

Fundação Parque de Alta Tecnologia de São Carlos – Parqtec  
Sylvio Goulart Rosa Júnior

Instituto de Pesquisas Tecnológicas – IPT  
João Fernando Gomes de Oliveira

Secretaria de Ciência, Tecnologia e Desenvolvimento  
Econômico do Estado de São Paulo  
Alberto Goldman

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae  
Luiz Otávio Gomes

Sindicato dos Bancos do Estado de São Paulo – Sindibancos  
Wilson Roberto Levorato

Superintendência Estadual da Caixa Econômica Federal – Caixa  
Augusto Bandeiras Vargas

Superintendência Estadual do Banco do Brasil – BB  
Valmir Pedro Rossi

**Diretoria**

**Diretor-superintendente**

Ricardo Luiz Tortorella

**Diretores Operacionais**

José Milton Dallari Soares

Paulo Eduardo Stabile de Arruda

**Conexão**

**Redação**

Gerente de Comunicação: Davi Machado

Editora responsável: Eliane Santos (MTb 21.146)

Reportagem e redação: Beatriz Vieira,

Cinthia de Paula, Daniela Pita e Patrícia Coutinho

Apoio: Cintia Soares Bernardes, Silmara Neves e Valéria Capitani

Fotografia: Arnaldo J. Oliveira

**Produção**

CDN Comunicação Corporativa

Diretor: Gerson Penha

Editor-executivo: Ricardo Marques da Silva

Subeditora: Carolina Monteiro

Editor de arte: Renato Yakabe

Reportagem: Beth Matias, Domingos Zapparoli,

Telma Regina Alves

Fotografia: Agência Luz (Andrei Bonamin, Luiz Prado, Luludi, Milton

Mansilha, Ricardo Lima, Tânia Rego, Vinícius Fonseca)

Produção: Thiago Menezes

Revisão: Marca-Texto Editorial

Periodicidade: bimestral

Impressão: Gráfica Arvato

Tiragem: 20 mil exemplares

Cartas para: Comunicação Social – Rua Vergueiro, 1.117, 8º andar,

Paraisópolis, São Paulo, SP, CEP 01504-001, fax (11) 3177-4685

E-mail: [ascom@sebraesp.com.br](mailto:ascom@sebraesp.com.br)

Visite nosso portal: [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)

# s u m á r i o

Andrei Bonamin/Luz



## 16 Capa

Arranjo Produtivo  
de Móveis da Região  
Metropolitana é uma  
lição de associativismo

Milton Mansilha/Luz



## 10 Agronegócios

Qualidade Total se  
incorpora ao dia-a-dia dos  
produtores do Alto Tietê

Luiz Prado/Luz



## 27 Turismo

Oito cidades do Circuito das  
Águas Paulista inovam para  
trazer de volta os visitantes

## 5 Mensagem da Diretoria

Depende de nossa vontade fazer  
de 2008 um ano excepcional

## 6 Notas

Prêmios Prefeito Empreendedor  
e Superação Empresarial, Desafio  
Sebrae e muito mais

## 9 Desburocratização

Estado elimina autenticação  
e reconhecimento de firma

## 13 Zona Leste

Programa de Desenvolvimento  
Tecnológico revitaliza as indústrias

## 14 Entrevista

Paulo Veras prevê um ano  
ainda melhor para o segmento

## 22 Compras públicas

Prefeituras se organizam para  
comprar mais das micro e  
pequenas empresas

## 25 Pesquisa

Bom desempenho em 2007  
justifica otimismo das MPes

## 31 Indústria têxtil

APL de Americana comemora  
os bons resultados do  
programa de ação regional



# Foi bom, mas pode ser melhor

Os dados são  
alentadores depois  
de uma seqüência de  
anos difíceis.  
Mas o que foi bom  
em 2007 pode e deve  
melhorar neste ano.

O ano de 2007 foi bom para os pequenos negócios, o melhor desde 2002. A pesquisa Indicadores de Conjuntura, realizada pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas do Sebrae-SP, indica que o segmento obteve crescimento real de 4% no faturamento em 2007. O rendimento médio do trabalhador nas micro e pequenas empresas cresceu 13% (o maior em dez anos) e foram gerados mais de 8 mil postos de trabalho. São dados alentadores depois de uma seqüência de anos difíceis. Mas o que foi bom em 2007 pode e deve melhorar neste ano.


A agenda de 2008 deve ser marcada por novos esforços em vencer a terrível burocracia que ainda atormenta a vida dos empreendedores, para abrir, administrar ou encerrar uma empresa ou na busca constante por medidas que contribuam para facilitar o acesso ao crédito.

A luta contra a burocracia terá andamento em duas frentes: o governador José Serra lançou o Programa Estadual de Desburocratização, conhecido como “Desatar o Nó”, que tem seus resultados mais fortes previstos para 2009, mas acreditamos que já em 2008 começaremos a sentir algumas mudanças, com a eliminação de uma série de exigências para abertura e encerramento de empresas, bem como na fiscalização.

Os municípios também estão regulamentando a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, o que seguramente contribuirá para reduzir a burocracia. Até o momento, 39 municípios paulistas já regulamentaram a lei. A expectativa é de que, até o final de 2008, a maioria dos 645 municípios regulamente a lei e contribua para construir um ambiente favorável ao desenvolvimento do empreendedorismo no estado.

Outro ponto em que avançamos em 2007, mas que precisamos avançar ainda mais, é o acesso ao crédito. O fechamento dos balanços dos principais bancos do país (Banco do Brasil, BNDES, Bradesco, Itaú, Unibanco, entre outros) indica expressivo crescimento nas carteiras de crédito para as micro, pequenas e médias empresas. Em alguns casos, o crescimento da carteira das PMEs superou os 40%. Esse movimento sinaliza que os bancos começam a entender o mercado dos pequenos negócios, seu significado e sua importância e passam a criar soluções de crédito específicas para esse público. É o primeiro degrau de uma longa escada, uma quebra de paradigma que precisa ser incentivada.

A Lei Geral, no seu capítulo IX, prevê a melhoria do acesso ao crédito para os pequenos negócios. O mercado financeiro já sinalizou que isto é possível. É hora de fazer a “coisa” acontecer para valer.

Fazer de 2008 um ano excepcional para os pequenos negócios, com geração de emprego, renda e crescimento econômico e social, depende apenas da vontade, do trabalho e da determinação de todos nós. 

## Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor



Fotos: Sebrae-SP

No fundo, à direita, os dirigentes do Sebrae-SP: Milton Dallari, Ricardo Tortorella, Fábio de Salles Meirelles e Paulo Arruda

Uma comissão composta de 12 integrantes definiu, em 8 de fevereiro, os primeiros colocados na classificação geral estadual e os destaques em seis categorias do Prêmio Sebrae Prefeito Empreendedor. O prêmio foi criado para destacar iniciativas das administrações municipais que apóiam e dão sustentabilidade ao surgimento de micro e pequenas empresas ou criam condições para ampliar a capacidade de sobrevivência dos empreendimentos já estabelecidos.

Os integrantes da comissão ressaltaram a pluralidade dos trabalhos e a criatividade dos gestores. Para Luiza Helena Rodrigues, superintendente da rede de lojas Magazine Luiza, o mais importante não é quem ganha, mas o espírito do projeto: "Há trabalhos muito bem feitos sendo realizados por prefeitos empreendedores, o que é de grande importância num momento de tamanha descrença política por parte da população. Carlos Américo Pacheco, professor da Unicamp e membro do IPT, afirmou: "O Sebrae sempre foi um parceiro importante, e agora, com a Lei Geral, ganhou uma dimensão extraordinária".

Os vencedores do prêmio no estado de São Paulo serão anunciados em abril.

### Meio ambiente e empreendedorismo

O Sebrae-SP assinou em fevereiro dois importantes protocolos de cooperação. Uma parceria com a Secretaria Estadual do Meio Ambiente visa a desenvolver atividades de recuperação da mata ciliar, neutralização de carbono, adequação dos pólos produtores de cerâmica e manejo ambiental de pequenas propriedades agrícolas. Com a Universidade do Estado de São Paulo (Unesp), foi renovado o acordo para disponibilização da disciplina Empreendedorismo a todos os alunos da instituição.

Assinaram os protocolos o secretário estadual do Meio Ambiente, Francisco Graziano; o reitor da Unesp, Marcos Macari; o presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP, Fábio Meirelles, e os diretores da instituição.

### Menos burocracia

Na capital paulista, a prefeitura criou em janeiro a Secretaria Especial de Desburocratização, com o objetivo de pôr em prática medidas que agilizem trâmites e processos administrativos, facilitando a relação entre o cidadão e o município. Segundo Rodrigo Garcia, titular da pasta, as primeiras medidas estarão focadas na diminuição da quantidade de etapas para a obtenção de alvarás de obras e de funcionamento no município: hoje são 400 passos, e a prefeitura pretende chegar a 70.

### Superação Empresarial: os vencedores

Em 12 de fevereiro, foi entregue o Prêmio Superação Empresarial 2007, parceria do Sebrae-SP com o Grupo Gerdau, a Fiesp e o Instituto Paulista de Excelência da Gestão, criado para incentivar as boas práticas de gestão nas micro e pequenas empresas. Os vencedores foram Terra Parque Hotel de Lazer (de Pirapozinho, na categoria turismo), Bit Company (de

Lençóis Paulista, serviços), Sorvetes Vanesa (de Ribeirão Preto, comércio), Laborsan Corantes (de Diamante, indústria) e Estância Encantada (de São José do Rio Preto, agronegócios).





## Mostra lembra 200 anos da abertura dos portos brasileiros

“Um marco histórico para o país.” Assim o presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP e da Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil, Fábio de Salles Meirelles, definiu o episódio da abertura dos portos brasileiros, evento cujo 200º aniversário foi lembrado numa exposição comemorativa realizada na sede da Fecomercio-SP em fevereiro e março.

Na inauguração da mostra, Fábio Meirelles destacou a importância do ato como o primeiro passo para integrar a nação brasileira. O Sebrae-SP foi um dos patrocinadores da exposição, que apresentou maquetes, documentos, produtos, réplicas, fotos, pinturas e desenhos retratando o período. Foi montado um panorama histórico-cultural do Brasil com ênfase nas relações comerciais.



Abdrei Bonamin/Luz

Fábio Meirelles, na cerimônia de abertura da exposição na Fecomercio-SP: marco de integração

## Empreendedorismo e samba no pé

Nem só de desfiles vivem as escolas que brilharam no Carnaval de São Paulo. Outro quesito que merece destaque é o empreendedorismo, que vem sendo fundamental para que o G-5, que engloba Mocidade Alegre, Unidos da Vila Maria, Sociedade Rosas de Ouro, Peruche e X-9 Paulistana, desempenhasse um belo papel no Sambódromo paulistano.

E a folia de Momo não acabou na Quarta-Feira de Cinzas. A partir de maio, as escolas vão dar início à programação turística que antecede o Carnaval de 2009. Haverá rodas-de-samba com a velha-guarda e visitas monitoradas aos barracões. Os roteiros oferecidos aos turistas englobam três atrações: o Show de Carnaval, em que um grupo menor

se apresenta nas próprias quadras ou em eventos contratados por empresas; o Caia na Folia, que são os ensaios que acontecem às quartas, sextas e aos domingos, e o Ajude a Escolher o Nosso Samba-Enredo, no qual os turistas acompanham a escolha do samba-enredo (as eliminatórias geralmente têm início em julho). O projeto conta com a parceria da prefeitura de São Paulo e desde 2005 já beneficiou mais de 8 mil pessoas.



## Jaboticabal ganha Sala do Empreendedor

Acabar com a burocracia e simplificar a vida de quem quer começar o próprio negócio: esse é o principal objetivo da recém-criada Sala do Empreendedor, parceria do Escritório Regional do Sebrae-SP em Ribeirão Preto com a prefeitura de Jaboticabal. Em 24 horas, o futuro empresário sai com o alvará em mãos. Para quem já tem empresa aberta, a renovação é automática.

Nos dois primeiros meses de funcionamento da Sala, foram emitidos mais de 60 alvarás. Ricardo Corona, assessor da prefeitura, diz que abrir uma micro ou pequena empresa na cidade demorava 52 dias, em média, dependendo do ramo de atividade.





## Homenagem à imigração japonesa

A Associação para Comemoração do Centenário da Imigração Japonesa no Brasil já tem pronto o calendário de eventos que celebrarão os 100 anos da chegada do navio *Kasato Maru* ao porto de Santos, marco da imigração japonesa no Brasil.

Em evento de divulgação realizado em janeiro, Ricardo Tortorella, diretor-superintendente do Sebrae-SP, e Milton Dallari,

diretor administrativo e financeiro, reforçaram a importância do programa Dekassegui Empreendedor, criado para apoiar os imigrantes e descendentes que saem do Brasil para trabalhar no Japão. “Este é um ano em que queremos dar mais fôlego ao programa que orienta e apoia os dekassegui antes, durante e após a estada deles no Japão, para que, na volta, eles possam abrir um negócio com mais solidez”, afirmou Tortorella.



Fotos: Sebrae-SP

No centenário da imigração, mais força ao programa Dekassegui Empreendedor

## Mais de 300 mil empresas aderem ao Simples Nacional

No fim do prazo de adesão das micro e pequenas empresas ao Simples Nacional, em 31 de janeiro, 309.598 empresários haviam optado pelo novo regime tributário. As adesões superaram em muito as expectativas, ultrapassando a meta das 180 mil previstas. De acordo com nota divulgada pela Receita Federal, do total de pedidos, 53,6% apresentaram pendências fiscais na Receita, nos estados ou nos municípios. Outras 38,2% solicitações foram aceitas imediatamente e 8,2% tiveram o pedido indeferido por problemas cadastrais. Durante todo o mês de janeiro, foram encaminhados 23.803 pedidos por empresas com menos de dois anos de atividade. Os dados também revelaram que apenas 14.620 empresas fizeram pedidos de exclusão do regime em janeiro, ou seja, 0,5% do total de optantes.

Segundo o secretário-executivo do Comitê Gestor do Simples Nacional, Silas Santiago, “o resultado mostra que o empresariado brasileiro considera vantajoso o novo regime tributário, confirmado pelo pequeno número de pedidos de saída do Simples”.

## Desafio Sebrae leva cultura empreendedora às universidades

O ano de 2007 foi marcante para o Desafio Sebrae. Um número recorde de 86 mil universitários se inscreveu para participar do jogo virtual, que já é o maior *game* empresarial do mundo em número de candidatos. “Participar da competição passou a ser uma experiência valorizada no currículo dos universitários”, afirmou o coordenador nacional do Desafio Sebrae, Ricardo Garcia.

Foi o que aconteceu com a equipe Empreender, vencedora da etapa paulista de 2007. Formada por quatro alunos do curso de Administração de Empresas da Faculdade Editora Nacional, de São Caetano do Sul, na Grande São Paulo, a equipe participou por duas vezes do jogo, em 2006 e 2007.



Equipe Empreender: universitários que ficaram em primeiro lugar na etapa paulista ganharam cursos de pós-graduação

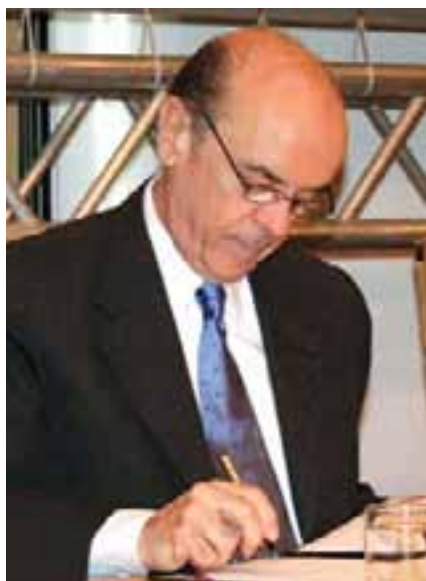


# Fim da herança do carimbo

*Com a dispensa de cópia autenticada e firma reconhecida, filas de empreendedores deverão diminuir nos cartórios*

Um decreto assinado em janeiro último pelo governador de São Paulo, José Serra, pôs fim a um entrave burocrático que há mais de duas décadas vinha dando trabalho aos empreendedores e aos cidadãos: a exigência de cópias autenticadas e firma reconhecida no relacionamento com a administração pública. A consequência imediata deverá ser a economia de despesa, de procedimentos, de consumo de papéis e de tempo, além de desfogar os guichês de cartórios.

Segundo o artigo 1º do Decreto 52.658, de 23 de janeiro de 2008, fica vedada, na recepção de documentos por órgãos e entidades da administração direta, autárquica e fundacional, a exigência de reconhecimento de firmas ou de autenticação de cópias. Eventual exigência do servidor será feita por escrito, com a indicação do dispositivo legal em que ela está prevista e a



O governador José Serra assina o decreto da desburocratização, em 23 de janeiro

razão específica da dúvida. As normas não se aplicam em caso de exigência prevista em lei.

A medida já está em vigor e faz parte do Programa Estadual de Desburocratização (PED), lançado em outubro de 2007, com medidas que visam a diminuir a informalidade, facilitar a vida do empreendedor e reduzir os custos dos serviços públicos.

“Essa lei nos livra da herança do carimbo, que se alastrou nos últimos 20 anos por toda a administração pública, criando um sistema em que são exigidos, de maneira indiscriminada, esses documentos”, diz Guilherme Afif

Domingos, secretário do Emprego e Relações do Trabalho do governo paulista. Afif esclarece que é proibido exigir o que a lei não autoriza. “Secretarias de Estado, autarquias e fundações tiveram 15 dias de prazo para apresentar a relação atualizada das hipóteses a que o decreto não se aplica.”

**Princípio da boa-fé** – De acordo com o secretário, a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (Fundap) fará o treinamento dos funcionários públicos para que todos entendam as mudanças e atendam o cidadão de modo adequado. “Precisamos restabelecer o princípio da boa-fé”, afirma Afif.

As micro e pequenas empresas do estado serão consideravelmente beneficiadas, na opinião do superintendente do Sebrae-SP, Ricardo Tortorella. “Esse decreto faz parte de um programa ousado e ambicioso do governo de São Paulo, que começou em outubro, com o PED”, lembra. Segundo Tortorella, o decreto pode até mesmo ajudar na legalização de empreendedores que hoje atuam na informalidade.

“A regra tem de partir do princípio de que estamos em um país sério e honesto e que as pessoas de bem são nossos principais clientes”, acrescenta.



Ricardo Tortorella, superintendente do Sebrae-SP: princípio da honestidade

Por Beth Matias  
Colaborou: Beatriz Vieira

# Lavoura dos novos t

*Programa  
Qualidade Total  
chega ao campo  
e beneficia  
produtores do  
Alto Tietê*

Foto: Milton Mansilha

O conceito de administração pela Qualidade Total, que nas últimas décadas revolucionou a gestão das empresas, começa a inovar também o universo do pequeno agricultor. Em 2007, um grupo de produtores de flores e hortaliças do Alto Tietê participou de um curso pioneiro, o Qualidade Total Rural, promovido pelo Sebrae-SP em parceria com o Sindicato Rural de Mogi das Cruzes. Os resultados ainda não podem ser mensurados, mas já são evidentes no comportamento dos 26 participantes.

Quem conversa com Fábio Kazunori Dan, da Dan Orquídeas, de Mogi das Cruzes, percebe como, aos poucos, as ferramentas do programa Qualidade Total se incorporam a seu dia-a-dia. “Estou reduzindo desperdícios e controlando o estoque. Com isso, tenho elementos para determinar meu custo de produção e minha rentabilidade”, diz o floricultor. Outras vantagens: “O ambiente de trabalho ficou mais agradável e os funcionários estão mais motivados”.

O que Dan fez foi pôr em prática a etapa inicial do Qualidade Total, o Programa 5S, assim chamado devido às iniciais de cinco palavras japonesas: *seiri* (descarte), *seiton* (arrumação), *seiso* (limpeza), *seiketsu* (higiene) e *shitsuke* (disciplina).

O próximo desafio que ele se impôs é trabalhar por planos de

Fábio Kazunori Dan, produtor de orquídeas em Mogi das Cruzes: Programa 5S permitiu que, finalmente, sua empresa conseguisse reduzir desperdícios e calcular os custos de produção e a lucratividade



# empres

ações, detectando problemas, delegando responsabilidades e acompanhando resultados. “O Qualidade Total exige uma mudança cultural, e não se consegue isso de uma vez”, diz.

O perfil de Dan é bem característico entre os produtores do Alto Tietê. Ele teve sua iniciação profissional com o pai, que adaptou para o Brasil técnicas japonesas de plantio de flores. Depois, cursou uma escola agrícola. Hoje, comanda uma equipe de 14 funcionários na produção anual de 150 mil orquídeas em um sítio de 9,6 hectares. “Toda a minha formação profissional me preparou para ser um bom agricultor, não um empresário.” Há dois anos, Dan plantava apenas três espécies de orquídeas.

Atualmente, sua produção se divide em dez diferentes espécies: “Com esse novo posicionamento, aumentei minhas vendas em mais de 20% em 2007”.

## Qualidade de vida

— Já os produtores de hortaliças Luiz Kenji Yamasaki e sua esposa Lílian Sati, da Verduras Yamasaki, relatam que o Qualidade Total Rural foi um apoio decisivo na implantação de uma central de processamento de hortaliças. Lílian fez o curso e diz que a técnica do 5S ajudou a organizar melhor o trabalho de



Paulo Arruda, diretor do Sebrae-SP: o estado inteiro se beneficiará

seus dez funcionários e a perceber que o descarte adequado de restos poderia se tornar uma fonte de renda extra e uma forma de reduzir o impacto ambiental nas proximidades da propriedade onde,

além de produzir, sua família reside. “Melhorou a qualidade de nossa vida”, diz.

Kenji relata que, após participar dos cursos promovidos pelo Sebrae-SP e o Sindicato Rural de Mogi das Cruzes, concluiu que o negócio de hortaliça estava em mutação. Mais do que preço baixo, o consumidor quer

## No Alto Tietê, 2 mil produtores colhem cerca de 500 mil toneladas anuais de verduras e legumes



Lilian Sati (acima) e uma etapa do processo de higienização e embalagem de hortaliças da Verduras Yamasaki: produtos fornecidos a rotisserias e restaurantes da Grande São Paulo têm preço acima da média do mercado, graças aos padrões adotados depois da participação no programa Qualidade Total Rural



### Marca regional irá identificar a produção

Outra iniciativa do Escritório Regional do Sebrae-SP em Mogi das Cruzes em parceria com o Sindicato Rural é o Programa Agroalt – Produtos Agrícolas do Alto Tietê. Como define Renato Abdo, coordenador de agronegócios do sindicato, o objetivo é identificar a produção da região com uma marca de procedência: “A estratégia é tornar homogênea a qualidade da produção regional e incentivar os produtores a trabalhar em parceria”.

Segundo Abdo, 60 produtores desenvolvem trabalhos ligados ao projeto, a fim de qualificar seus processos produtivos, e o objetivo é chegar a

alimentos práticos e saudáveis. A estratégia foi agregar valor à produção, oferecendo hortaliças higienizadas e embaladas, tendo como foco rotisseries e restaurantes. Hoje, ele tem 42 clientes na Grande São Paulo.

O Alto Tietê concentra cerca de 2 mil produtores de hortaliças, que colhem 500 mil toneladas por ano. Apesar da concorrência, a Yamasaki tem preço acima do mercado e, mesmo assim, limita o número de clientes. “É uma opção estratégica pela qualidade. Garanto um produto fresco e entregue pontualmente”, diz Kenji.

**Consumidores exigentes** – Renato Augusto Abdo, coordenador de agronegócios do Sindicato Rural de Mogi das Cruzes, analisa o atual mercado: “O consumidor ficou mais exigente, e a evolução das embalagens e da logística



Conhecido por sua capacidade produtiva, o Alto Tietê quer se tornar uma marca de qualidade

200 nos próximos dois anos, quando os produtos com o selo Agroalt já deverão estar sendo comercializados. Os produtores se dividem em cinco grupos: flores e plantas ornamentais; caqui e nêspera; hortaliças; cogumelos; e ovos de codorna.

O Alto Tietê é conhecido também por sua representatividade na produção de frutas. As lavouras de caqui, por exemplo, ocupam área de 1.884 hectares, com produção anual de

55 mil toneladas, ou 55% do total colhido no Brasil. A nêspera ocupa área de 250 hectares, com colheita de 850 toneladas anuais (85% da produção nacional). A região também colhe 80% da produção nacional de cogumelos. O estado de São Paulo responde por 70% do abastecimento nacional de ovos de codorna, e o Alto Tietê é o principal fornecedor.


Já no segmento de flores, a região é a segunda maior produtora do país, depois de Holambra, também em São Paulo. Mas o Alto Tietê é líder em orquídeas e hortênsias. No total, a produção anual é de 18,5 milhões de vasos e 3 milhões de maços de flores. “A região de Mogi das Cruzes já é conhecida por sua capacidade produtiva, e com a marca Agroalt queremos torná-la conhecida pela qualidade”, diz Abdo.



Ana Maria Coelho, gerente do Sebrae-SP em Mogi das Cruzes: fortalecimento das cadeias produtivas

aumentou a presença de produtores de outras regiões”. Assim, a qualidade e a produtividade tornaram-se essenciais. Ana Maria Magni Coelho, gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP em Mogi das Cruzes, diz que a experiência do Qualidade Total Rural poderá ser reproduzida em 2008. Também terá início o Programa de Fortalecimento das Cadeias Produtivas, para atender 200 proprietários rurais da região. O objetivo, informa Ana Maria, é a melhoria da comercia-

lização, dando continuidade ao trabalho de organização social realizado pelo Sistema Agroindustrial Integrado (SAI). Prevê-se uma pesquisa de mercado e do perfil das propriedades, para melhorar o sistema de gestão. Mogi foi a primeira cidade a receber a ação Sebrae no Campo, em 2006. “Foi um sucesso. Em dois dias, atendemos 200 produtores”, diz Ana Maria.

Paulo Arruda, diretor-técnico do Sebrae-SP, informa que essas iniciativas pioneiras serão estendidas a todo o estado até 2010. “A intenção é sensibilizar o agricultor para a necessidade de enxergar sua atividade como um negócio, atendendo à demanda do consumidor com produtividade, qualidade e melhoria contínua”, afirma. 

Por Domingos Zaparolli  
Colaborou: Beatriz Vieira



# Choque de gestão

*Programa de Desenvolvimento Tecnológico na Zona Leste ajuda a criar emprego e renda na região mais populosa da capital paulista*

**S**e fosse um município, a Zona Leste da capital de São Paulo, com mais de 4 milhões de habitantes, estaria na categoria de metrópole. E, como toda grande região, concentra problemas na mesma dimensão. Registra a menor renda familiar da cidade e responde por apenas 6% da geração de riqueza. Essa é sua face mais conhecida. O que pouca gente sabe é que a Zona Leste é sede de 23 mil pequenas indústrias, ou 34% do total da Região Metropolitana de São Paulo, o que torna o lugar um dos maiores pólos de produção e distribuição do estado.

Para aumentar a competitividade desses empreendimentos, o Sebrae-SP e um grupo de parceiros estão implantando o Programa de Desenvolvimento Tecnológico das Indústrias da Zona Leste. “Aplicamos uma metodologia que

engloba tudo o que é necessário para melhorar a gestão dos negócios”, explica a coordenadora Maria Alice Alves Moreira, do Escritório Regional Capital Leste do Sebrae-SP.

O trabalho se iniciou em 2006, com indústrias representadas pela Associação dos Moldadores de Plástico do Estado de São Paulo (Amplast), e hoje envolve 90 empresas, algumas de outros setores, ligadas à Distrital Leste do Ciesp, à Associação de Metais Sanitários de São Paulo (Amessp) e ao Sindicato da Indústria de Metais Não-Ferrosos (Siamfesp). “Os empresários se conscientizaram da necessidade de capacitação para enfrentar o mercado”, diz Antonio Carlos Bognar, presidente da Amessp.

**Diagnóstico e ação** – O programa começa com um diagnóstico das empresas e treinamentos. Elaborase, em seguida, um plano de ação. Os resultados logo aparecem, como afirma João Luiz Romantini, proprietário da




Andrei Bonamin/Luz

Romantini: diagnóstico mudou a Tecnoluva

Tecnoluva, que produz conexões de aço e emprega 12 pessoas. Segundo o empresário, o diagnóstico identificou a necessidade de melhoria nas áreas de produção: “Conforme orientação dos consultores, vamos implantar uma área de desenvolvimento de produtos e estamos mudando a demarcação de nossa planta”.

O presidente da Amplast, Charbél Najib Mattar, afirma: “Essa é a primeira ação voltada para esse segmento e tenho certeza de que será bem sucedida. Nós precisávamos muito de um projeto como esse”.

Dárcio Pereira, diretor da Distrital Leste do Ciesp, concorda: “Essa é a maneira de levar aos associados o desenvolvimento tecnológico necessário para disputar mercado. A ação representa uma nova visão empresarial, com a capacitação o negócio com uma visão conjunta. O melhor desempenho das empresas vai contribuir também para melhorar o ambiente social da Zona Leste como um todo”, acrescenta. 



Pablo de Sousa/Luz



Andrei Bonamin/Luz

Maria Alice Alves Moreira, do Sebrae-SP, e Dárcio Pereira, diretor do Ciesp na Zona Leste: nova visão empresarial

Por Telma Regina Alves  
Colaborou: Daniela Pita

# É hora de acelerar

*Consultor prevê um cenário de crescimento para as pequenas empresas em 2008*

O cenário econômico para os pequenos negócios em 2008 é promissor, segundo Paulo Veras, gerente-geral do Instituto Empreender Endeavor, uma organização cujo objetivo é dar apoio a empreendedores inovadores. A Endeavor é uma das realizadoras da Semana Global do Empreendedorismo, que acontecerá em novembro simultaneamente em São Paulo e em outras 40 cidades do mundo. “O objetivo é disseminar uma atitude empreendedora, mostrar para as pessoas que elas podem ser protagonistas, responsáveis pelo próprio destino, e ter uma atitude mais proativa, mais positiva e produtiva”, diz o consultor. “É preciso sair de uma agenda negativa e trabalhar, arregaçar as mangas e construir.” O evento, que deverá atrair 1 milhão de participantes no Brasil, conta com o apoio do Sebrae.

**Conexão** – Como se comportará o mercado em 2008 em relação às micro e pequenas empresas?

**Paulo Veras** – Em linhas gerais, acredito fortemente em um quadro de crescimento para as pequenas e médias empresas. O mais provável é que os pequenos negócios consigam repetir o bom desempenho de 2007. Existe hoje um cenário favorável ao crédito que não existiu nos últimos 15 ou 20 anos, e será mais fácil e barato conseguir empréstimo e financiamento.

**Conexão** – Para os bancos, trabalhar com micro e pequenas empresas é um bom negócio?

**PV** – Eu tenho certeza que sim. Em 2008, os bancos privados vão pôr dinheiro na mão de pequenos e médios empresários. Foi um movimento que começou em 2006, intensificou-se em 2007 e deve se consolidar em 2008.



Foto: André Bonamin/Luz

PAULO VERAS – Gerente-geral do Instituto Empreender Endeavor

**Conexão** – Esse movimento foi estimulado pela Lei Geral?

**PV** – Está acontecendo um movimento de formalização da economia brasileira, e isso ajuda em diversas esferas. Uma delas é o crédito. Uma empresa que está pagando seus impostos tem acesso mais fácil ao crédito, e isso diminui o risco para o banco. Se diminui o risco, diminui o custo para o tomador do empréstimo. A Lei Geral foi um avanço importante nesse sentido, porque simplificou os processos e estimulou a formalização.

**Conexão** – Como a pequena empresa pode se inserir no mercado exportador?

**PV** – Houve uma frustração quando o dólar começou a se desvalorizar, o que dificultou as exportações. Por outro lado, o mercado brasileiro teve de se adaptar, ganhar eficiência e produtividade e continuar competitivo mesmo com esse câmbio.

“A primeira coisa que é preciso mudar para **crescer em 2008 é acreditar** que dá e perseguir isso”



**Conexão** – *Quais dificuldades os pequenos empresários irão enfrentar para crescer em 2008?*

**PV** – Para crescer é preciso ter vontade. Muitas vezes, as travas, os obstáculos e os limites começam na cabeça do empresário. Se ele conseguir se libertar disso, se pensar que é possível crescer 50% em um ano, aí ele começa a procurar a maneira de conseguir isso. A primeira coisa que é preciso mudar para crescer em 2008 é acreditar que dá e perseguir esse objetivo.

**Conexão** – *A maré está mais favorável para esse crescimento?*

**PV** – A maré está ótima. É preciso aproveitar o momento e pisar no acelerador. O Brasil está com imensas oportunidades abertas: capital, mercado crescendo, consumo crescendo, juros diminuindo. O cenário é muito favorável. É importante que os empresários não deixem a peteca cair e aproveitem esse momento para acelerar.

**Conexão** – *O que será a Semana Global do Empreendedorismo?*

**PV** – Será um movimento gigantesco e global. Vai acontecer em mais de 40 países, simultaneamente, e culminará com uma semana em que acontecerá uma série de atividades, desde palestras até competições e jogos. O objetivo é disseminar uma atitude empreendedora, mostrar para as pessoas que elas podem ser protagonistas, responsáveis pelo seu próprio destino e ter uma atitude mais proativa, mais positiva e produtiva. É preciso

sair de uma agenda negativa e trabalhar, arregaçar as mangas e construir. O Brasil foi o terceiro país a embarcar nesse movimento, depois da Inglaterra e dos Estados Unidos.

**Conexão** – *Quais serão os reflexos da Semana Global para o desenvolvimento do país no longo prazo?*

**PV** – A meta de curto prazo é o envolvimento de certo número de pessoas, e no longo prazo queremos ter efeitos mais profundos. Um objetivo é aumentar o número de pessoas que querem

dorismo. Um sem o outro não funciona. Para o Brasil crescer, dar certo e se inserir no mundo desenvolvido, educação e empreendedorismo têm de funcionar bem. Não adianta educar bem o país do ponto de vista cultural e técnico e formar um exército de funcionários. Essas pessoas não vão inovar, crescer, gerar oportunidades diferentes. Um país com educação mas sem um ambiente que propicie o florescimento do empreendedorismo não funciona. Não irá transformar essa educação em desenvolvimento econômico,




**“O desenvolvimento tem, claramente, dois pilares: educação e empreendedorismo”**

empreender, outro é incentivar o empreendedorismo por oportunidade, e não por necessidade. Queremos criar uma classe empreendedora no Brasil mais qualificada, que queira chegar mais longe, e isso terá um impacto econômico gigantesco.

**Conexão** – *O investimento na educação empreendedora pode mudar o país?*

**PV** – Sem dúvida. O desenvolvimento tem, claramente, dois pilares: educação e empreende-

em benefício comum. É possível ter um exército de pessoas com ótima formação, mas desempenhando um papel de baixo valor para a sociedade. Já há movimentos importantes para a melhoria da educação. Agora estamos trazendo a outra parte, que é o movimento do empreendedorismo. Eu acredito que, no médio prazo, esses dois movimentos irão gerar um país muito mais forte e desenvolvido. 

*Por Beth Matias*

# Movelaria Paulista: a marca do associativismo

*Arranjo Produtivo Local das indústrias de móveis da Região Metropolitana de São Paulo obtém resultados que vão muito além do desempenho financeiro*

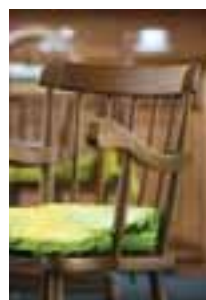
Quatro anos atrás, seria impossível reunir o grupo de empresários que posaram para a foto à direita. Embora todos atuem no mesmo setor, a fabricação de móveis, e na mesma área, a Região Metropolitana de São Paulo, eles não se conheciam, não se relacionavam, viam-se apenas como concorrentes.

Havia justificativas para esse isolamento: atuam nessa região mais de 2,5 mil movelarias, dos mais diferentes estilos, quase todas de pequeno porte, que respondem por cerca de 15 mil empregos formais, fabricam os mais diferentes tipos de produtos e se espalham por 39 municípios, numa área de mais de 8 mil km<sup>2</sup>, quase do tamanho de países como o Líbano ou a Jamaica.

Além desse universo intensamente pulverizado e diversificado, havia mais um agravante: historicamente, os empresários do setor, com raras exceções, não estavam habituados ao



Luiz Prado/Luz



Fotos: Andrei Bonamin/Luz

Alguns dos 72 empresários que participam do APL do setor moveleiro da Região Metropolitana de São Paulo, reunidos na Gabbinetto Indústria de Móveis, e exemplos das peças produzidas por eles

contato com outros donos de marcenarias. Ficavam fechados em suas oficinas para proteger seus “segredos” de produção, em geral herança de ascendentes imigrantes que chegaram da Europa com suas preciosas ferramentas e processos e enxergavam os colegas de ofício como concorrentes dos quais convinha manter distância.

Hoje, porém, tudo mudou. Maria de Fátima Moreira, diretora da Bristol Marcenaria e Carpintaria, empresa de São Paulo, com dez funcionários, afirma que esse comportamento é coisa do passado: “Houve um avanço muito grande no conhecimento e no relacionamento com outros empresários. Estamos conseguindo trabalhar de

## Universo das empresas

.Na área do Sindimov: 2.073 indústrias, com 8.955 empregos diretos

.Na área do SimABC: 450 indústrias, com 6 mil empregos diretos

.Produção: 60% de móveis residenciais, 25% de móveis de escritório, 15% de móveis para clientes institucionais (escolas, restaurantes, hotéis, hospitais, condomínios etc.)

Fonte: sindicatos e APL

forma complementar. Agora, se alguém recebe uma encomenda grande, divide o trabalho com um parceiro que esteja com ociosidade na produção. Demos um passo gigantesco. Para quem via o mercado olhando por um funil, agora estamos enxergando tudo de forma ampla e abrangente”, afirma a empreendedora.

O nome do divisor de águas é Arranjo Produtivo Local, mais conhecido como APL, criado em 2004 por uma rede de parceiros (veja quadro na página 18). O APL foi fruto de um desafio tentador, apesar de tantos empecilhos. A Região Metropolitana de São Paulo tem quase 20 milhões de habitantes, o dobro da população de Portugal. É o maior pólo de riqueza nacional, com PIB correspondente a aproximadamente 17% do total brasileiro e renda *per capita* de quase 6 mil dólares, segundo o censo do IBGE de 2000. Ou seja, havia um grande número de empresas, de considerável impacto social, produzindo para um público com o mais alto poder de consumo do país – e, para um grupo de empreendedores,

estava na hora de introduzir um tipo diferente de gestão e de atitude. Os empresários não se sentiam confortáveis com o isolamento em que trabalhavam. Além disso, alguns conheciam modelos bem-sucedidos de associativismo no setor, como na Itália, onde indústrias de móveis se reuniram para atuar de forma complementar, com lucro para todos.

**Caso de sucesso** – Hoje, apenas quatro anos depois, o resultado da empreitada é notável. O APL de Móveis da Região Metropo-

litana de São Paulo encaixa-se com perfeição naquilo que os profissionais de marketing costumam chamar de *case*: uma experiência que, de tão bem-sucedida, pode ser identificada como exemplo, pela força e pelo alcance de seu efeito multiplicador. As 72 empresas participantes já conseguiram muito – aumento de produtividade, maior oferta de empregos, crescimento de faturamento, abertura para a exportação – e projetam muito mais. Contudo, o ganho mais expressivo vai além desses números e se traduz num avanço que, embora aparentemente subjetivo, é o que está de fato fazendo a

## Em 2006, as 72 empresas do APL faturaram R\$ 165 milhões e responderam por 2.035 empregos diretos

### Os seis eixos do projeto

- **Eixo 1: Capacitação de mão-de-obra e apoio tecnológico** – Convênio com o Sebrae-SP; em seguida, os dois sindicatos do setor e a Fiesp trabalharam na adequação do Senai Almirante Tamandaré de São Bernardo do Campo para atendimento de empresas que produzem móveis de madeira, estofados e tubulares.
- **Eixo 2: Desenvolvimento de novos produtos** – Parceria entre os sindicatos, o Sebrae-SP e o Centro São Paulo de Design; parceria com o Senac, envolvendo alunos do curso de design do último ano e empresários do setor.
- **Eixo 3: Central de compras, serviços e rede de negócios** – Criação do site unificado dos dois sindicatos; negociação para a criação da central de compras unificada.
- **Eixo 4: Crédito, financiamento e seguro** – Articulação com o BNDES.
- **Eixo 5: Canais de distribuição** – Elaboração do projeto de logística para o segmento.
- **Eixo 6: Mercado e comunicação** – Criação do primeiro consórcio de móveis da Região Metropolitana de São Paulo; pesquisa de dez mercados internacionais; pesquisa de consumo de novos nichos de mercado (hospitais, clínicas médicas, hotéis, construção civil); realização de rodada de negócios internacionais; participação no Fórum de Inovação Tecnológica, Inclusão Social e Redes de Cooperação; participação na Fenavem.





Andrei Bonamin/Luz

Carlos Alberto Del Rio, sócio da Almudena: “Abro minha oficina até para quem não é parceiro do APL”

diferença – em duas palavras, mudança comportamental.

**Novas regras no jogo** – “Em nossa área havia um paradigma: as pessoas eram fechadas e não trocavam informações”, explica Carlos Alberto Del Rio Gomez, sócio da Marcenaria Almudena, localizada no centro de Diadema. “O dono de uma marcenaria não visitava o outro nem que fossem vizinhos de parede. Era uma tradição, uma cultura do setor. Hoje conheço

todas as empresas do APL e abro minha oficina para quem quiser me visitar, seja ou não parceiro. Pode entrar à vontade, porque ninguém mais é dono do conhecimento. Conhecimento, para nós, é para ser distribuído e compartilhado”, afirma.

Não se trata de simples discurso. Assim como se dispõe a “abrir a oficina” e revelar tudo o que aprendeu na profissão, Gomez obtém uma proveitosa contrapartida: “Para dar um exemplo, em nossa marcenaria não usamos mais martelo. Para quem é de fora, isso pode parecer impossível. Mas aprendi com outros parceiros que é muito melhor usar pinadores automáticos, uma máquina elétrica ou a ar comprimido que prega a madeira. Depois de fazerem todos os testes, esses companheiros me deram a coisa toda pronta e não precisei pesquisar o tipo de equipamento mais adequado nem convencer os funcionários. Queimei etapas. De repente,

ganhei um ano de testes e tentativas. Se todo mundo cresce, eu também ganho com isso. Não há como perder, e esse é o lado mais fantástico do APL”.

Num aspecto ainda mais prático, essa parceria entre ex-concorrentes produz outros resultados surpreendentes. Gomez conta que, em janeiro deste ano, ele e mais três integrantes do APL assinaram um “contrato monstruoso” para produzir o mobiliário de um grande hospital. Nenhuma das quatro empresas envolvidas teria condições de assumir o trabalho isoladamente, mas, em conjunto, cada uma ficou com parte da responsabilidade. Segundo o empreendedor, esse repasse se tornou rotina. “Antes, a gente simplesmente ignorava

Rose Estácio, consultora do Sebrae-SP (abaixo, à esquerda), e Josephina Cardelli, gerente do Sebrae-SP no Grande ABC: mudança comportamental



## Rede de parceiros

- Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (Sindimov-SP)
- Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo do Campo e Região (SimABC)
- Sebrae-SP
- Prefeitura de São Bernardo do Campo
- Consórcio Intermunicipal do Grande ABC
- Faculdade de Engenharia Industrial (FEI)
- Universidade Metodista
- Centro São Paulo de Design
- Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex)
- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)
- Senai Almirante Tamandaré
- Senac
- Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)
- Ministério da Ciência e Tecnologia
- Secretaria de Ciência e Tecnologia do Estado de São Paulo



Fotos: Andrei Bonamin/Luz

Maria de Fátima Moreira, diretora da Bristol Marcenaria e Carpintaria: “Um salto gigantesco”

essas concorrências, pois não havia hipótese de trabalhar em conjunto. Numa obra maior, de um hospital, por exemplo, só três ou quatro fornecedores disputavam o mercado. Depois do APL, mudamos as regras do jogo”, diz Gomez.

Situação semelhante aconteceu com Maria de Fátima, da Bristol, que, anos atrás, havia feito um pequeno gabinete de cozinha para a unidade de Santos do Sesc: “Fomos chamados outras vezes para participar de licitações, mas a concorrência sempre levava vantagem. Decidimos então nos capacitar e tornar nossos preços mais competitivos, e foi aí que conseguimos conquistá-los. Já fornecemos desde armários, balcões, cadeiras, divisórias e postos de atendimento de informática até uma biblioteca completa, para as unidades do Sesc em Bauru, Campinas, Piracicaba, Ribeirão

Preto, Santo André, São Caetano, Santana, Belenzinho, Carmo, Cine Sesc Augusta, Interlagos, Ipiranga, Itaquera e Pinheiros”.

**Movelaria Paulista** – Não foi fácil chegar a esse estágio. A origem do APL remonta ao fim de 2003, quando o Sebrae-SP implantou o programa Aumento da Competitividade do Setor Moveleiro na Região do Grande ABC, seqüência do Diagnóstico Socioeconômico, Tendências e Potencialidades, realizado em parceria com a Prefeitura de São Bernardo do Campo e a Câmara Regional do Grande ABC nos sete municípios da região (São Bernardo do Campo, Santo André, São Caetano do Sul, Diadema, Mauá, Ribeirão Pires e Rio Grande da Serra).

Iniciou-se então a articulação com o Sindicato da Indústria do Mobiliário de São Paulo (Sindimov-SP) e o Sindicato da Indústria de Móveis de São Bernardo

do Campo e Região (SimABC). Fechado o acordo, buscaram-se outros parceiros para a realização, em primeiro lugar, de um detalhado diagnóstico do setor, capaz de orientar as ações que resultariam na consolidação do espírito associativista. “A grande mudança é, de fato, o trabalho dos empresários de forma coope-rada, com envolvimento total. Foi um avanço comportamen-tal”, define Rose Mary Estácio, consultora do Sebrae-SP e coordenadora dos APLs de madeira e móveis. “Eles dividiram o processo em seis eixos de atuação, e cada eixo tem pelo menos dois empresários envolvidos (veja quadro na página 17). Ou seja, eles é que desenvolvem tudo o que precisa ser feito. Hoje o APL é deles e eles realmente sabem que é deles. Eles é que fazem acontecer”, acrescenta.

Um dos avanços foi a criação de uma identidade corporativa para esse grupo de empreende-



Graziela Mendes e Ronaldo Satoris, do Sindimov-SP: “Hoje o APL mobiliza toda a cadeia produtiva”



## ARRANJO PRODUTIVO

dores: Movelaria Paulista, uma marca registrada que indica um estilo e um conceito (*veja quadro abaixo*). “Todas as empresas vinculadas ao APL estão por trás dessa marca, que transmite eficazmente o que fazem, como o fazem, quem são e como pretendem ser percebidos pelo público”, explica Rose Estácio.

**Unir para crescer** – Josephina Irene Cardelli, gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP no Grande ABC, aborda outro avanço do APL, quando lembra sua origem: “Demos um salto enorme nos últimos anos. Começamos com 40 empresas, e quase metade desistiu. Mas logo houve a adesão de outras 50 e hoje são 72 empreendedores participantes e, o mais importante, totalmente alinhados. Foi um trabalho comportamental muito importante, e agora os empresários têm uma visão clara do que esperam do APL para os próximos anos, com os valores do grupo e as metas estipuladas, tudo revisado de forma participativa. Os empresários sentem que, de fato, trabalharam na construção desse projeto”.

A gerente do Sebrae-SP diz que o ponto forte é a integração do grupo, o sentimento de que superaram a barreira da concorrência interna. “Hoje eles não se enxergam como concorrentes, mas como parceiros, assimilando integralmente a idéia do associativismo, que é a base para qualquer trabalho. Esse grupo conseguiu conquistar essa base de confiança entre os participan-



Andrei Bonamin/Luz

Hermes Soncini, presidente do SimABC: “Ficaremos satisfeitos se o APL tiver 100 empresas até 2010”

tes. Todos têm uma visão muito forte de que é preciso unir para crescer”, afirma Josephina.

Hermes Soncini, presidente do SimABC, que tem sede em São Bernardo do Campo, concorda com Josephina: “O mais positivo no APL é a união das empresas, o que permitiu a conscientização do empresário e uma mudança cultural no setor. A gente vivia falando da maravilha que eram os *clusters* da Itália, e o APL está

proporcionando o resgate dessas idéias, fazendo com que as empresas se complementem”.

Para 2008, Soncini prevê o aumento gradual do número de participantes no APL: “Ficaremos satisfeitos com 100 empresas até 2010”. Uma etapa importante, iniciada recentemente, é o envolvimento dos fornecedores: “Temos de mobilizar toda a cadeia produtiva, de ponta a ponta”, diz.

## Movelaria Paulista: marca e estilo

A Região Centro-Sul do país responde por 90% da produção nacional e por 70% da mão-de-obra do setor, com destaque para seis pólos: Bento Gonçalves (RS), São Bento do Sul (SC), Arapongas (PR), Ubá (MG), Votuporanga (SP), Mirassol (SP) e Região Metropolitana de São Paulo. As micro e pequenas indústrias predominam, e é difícil identificar um estilo próprio em cada região. Há, contudo, algumas particularidades, como explica a designer Renata de Souza Ramos, gestora de projetos do Centro São Paulo de Design: “O conceito de estilo é subjetivo, mas alguns pólos tentam criar uma identificação, como o de Ubá, em que algumas linhas de móveis sempre apresentam uma determinada curva”.

Na Região Metropolitana de São Paulo, segundo Renata, o conceito da marca Movelaria Paulista é bem abrangente: “Isso se deve à diversidade das empresas, do mercado e dos métodos de produção, mas mesmo assim é possível identificar um estilo. A Movelaria Paulista tem, por exemplo, uma unidade de forma em que a característica principal são as linhas retas. O mais importante, contudo, está na funcionalidade do móvel produzido nessa região de São Paulo. Em geral, são peças funcionais e práticas”.

Renata conta que o Centro São Paulo de Design foi contratado pelo Sebrae-SP logo no início do APL, para fazer um estudo para as empresas: “Começou com um diagnóstico individual para identificar produtos, processos e mercados. Foi apontado que os empresários tinham um nicho de mercado mais sofisticado do que a média, mais qualificado. Com base no diagnóstico, criou-se o conceito da Movelaria Paulista”.





## “O mais positivo no APL é a união das empresas, o que permitiu uma mudança cultural no setor” (Hermes Soncini, presidente do SimABC)

No Sindimov-SP, presidido por Pierre Alain Stauffenegger, também predomina essa visão abrangente: “Começamos com consultoria e formação empresarial e hoje temos eixos de trabalho bem estruturados, que mobilizam toda a cadeia produtiva”, diz Graziela Bernardi Mendes, gestora do projeto no sindicato, ao lado de Ronaldo Satoris. “Organizamos centrais de compras conjuntas, participação em feiras e eventos, um programa de capacitação contínua e

um eixo de marketing institucional, o que representa um avanço significativo. Empresas que se consideravam concorrentes hoje trabalham juntas, trocam informações e chegam a ceder funcionários para as outras.”


**Mudança de mentalidade** – Satoris acrescenta: “O APL permite que o empresário se capacite para ter mais qualidade, produtividade e competitividade. Nisso aflora o trabalho comportamental e o associativismo. Lá atrás as pessoas tinham até receio de trocar informações. Agora perceberam que quanto mais se unem mais resultados obtêm”.

Sidney Gazoni, dono da Gabinetto, de São Bernardo do Campo, entrou no APL em 2007 e também gostou do resultado: “Fizemos um curso comportamental e programas de capacitação e pudemos trocar informações com pessoas do mesmo segmento. Tudo isso mudou nossa linha de raciocínio”. Fabricante de móveis para escritório há 15 anos, Gazoni tem 80 funcionários. “Pretendo continuar para sempre no APL”, afirma.

Há mais tempo no APL, o administrador de empresas Alessandro Rogério de Grandi, dono da Marcenaria Granmak, de São Paulo, já obteve resultados mais



Alessandro Grandi, da Granmak, de São Paulo: em quatro anos, o dobro de funcionários

mensuráveis: em quatro anos, dobrou o número de empregados, de 15 para 30. “A empresa tem crescido tanto em termos físicos quanto em tecnologia. Os integrantes do APL conseguiram ver a importância de agir em grupo para suprir as necessidades do setor, desde o crédito até a parte socioambiental. Não dá para o empresário de pequeno porte tratar disso individualmente. Num grupo heterogêneo como o nosso, é impressionante o que acontece quando várias cabeças pensam no bem comum”, afirma o empreendedor. 

**SAIBA MAIS:** [www.aplmoveis.com.br](http://www.aplmoveis.com.br)

Por Ricardo Marques da Silva  
Colaboraram: Cinthia de Paula  
e Eliane Santos



Renata de Souza Ramos, gestora de projetos do Centro São Paulo de Design: linhas retas e praticidade caracterizam o estilo do pólo

# Prefeituras se capacitam

*Estimulados pela Lei Geral, municípios começam a formar quadros para aumentar as compras de bens e serviços de pequenas empresas*

Luiz Prado/Luz



Maria Anunciata, prefeita de Barra do Chapéu: “Quero implementar ainda em 2008 medidas para favorecer as micro e pequenas empresas”

Nos próximos cinco anos, o governo federal, os estados e as prefeituras acrescentarão cerca de R\$ 39 bilhões ao volume anual de compras feitas de micro e pequenas empresas. O montante de aquisições no segmento deve passar dos R\$ 52 bilhões atuais para R\$ 90 bilhões, segundo estimativa do gerente de Políticas Públicas do Sebrae, Bruno Quick, com base em dados do Ministério do Planejamento e da Secretaria de Política Econômica do Ministério da Fazenda.

Hoje, dos cerca de R\$ 300 bilhões adquiridos pelo poder público, apenas 17% são vendidos por micro e pequenas empresas. Contudo, segundo projeções do Ministério do Planejamento, é

possível aumentar em 13% o volume de compras do segmento, atingindo 30% até 2012.

Há vários indicadores que justificam essa expectativa, e o mais importante deles é a tendência que começa a ser observada nos municípios de dar preferência às pequenas empresas locais nas licitações públicas. A prefeita de Barra do Chapéu, Maria Anunciata da Silva, afirma: “Estou decidida a implementar ainda neste ano medidas para favorecer a aquisição de bens e serviços de micro e pequenas empresas”.

Com outros colegas prefeitos, Anunciata participou, em dezembro, de um curso pioneiro sobre compras governamentais, promovido pelo Sebrae-SP em

Itapeva, no sudoeste do estado. Destinado a capacitar compradores de órgãos públicos, o curso reuniu prefeitos, secretários municipais e funcionários do setor de compras. “Além de conhecer ferramentas para trabalhar com os pequenos negócios nas licitações, os participantes tiveram a oportunidade de trocar experiências durante o curso”, conta a gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP no Sudoeste Paulista, Marimar Guidorzi.

**Troca de informações** – A iniciativa faz parte do esforço do Sebrae-SP para ampliar o alcance de um dos mais importantes instrumentos da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas,



# para comprar das MPEs

o capítulo 5, que trata da preferência a ser concedida ao segmento nas contratações públicas de bens, serviços e obras no valor de até R\$ 80 mil. O capítulo 5 está regulamentado no âmbito federal, mas depende de legislação específica na maioria dos estados e municípios. No mesmo sentido, o Sebrae-SP também criou o *Guia para*

*Implementação da Lei Geral Municipal*, além de capacitações específicas para fornecedores.

O gerente de Políticas Públicas do Sebrae-SP, Silvério Crestana, explica que uma das metas da entidade é justamente estimular a criação de uma cultura de integração entre os órgãos públicos e as empresas fornecedoras: “O desafio é envolver as prefeituras, as estatais, as universidades, secretarias de estado, a Assembleia Legislativa e outros órgãos de governo, para que entendam a necessidade de maior participação das pequenas empresas nas compras públicas”.

Segundo a prefeita Maria Anunciata, o que mais chamou a atenção no curso em Itapeva foi a possibilidade de intercâmbio de informações entre os participantes: “Uma prefeitura criou um conselho para avaliar os pro-



Curso para responsáveis por compras públicas promovido pelo Sebrae-SP em Itapeva

duto adquiridos em licitação. Vi que a experiência é boa e decidi implantar esse conselho no meu município”.

Fabiana Fernanda Souza, do setor de licitações da Prefeitura de Itaporanga, diz que o curso proporcionou uma visão objetiva da importância de comprar das empresas locais: “Mas ainda precisamos motivar os empresários a participar das licitações”.

**Para fornecedores** – Em Itapeva, técnicos do Sebrae-SP recolheram informações para a elaboração

de um novo curso, este para fornecedores, próximo passo rumo à capacitação dos envolvidos em compras públicas. Cada participante saiu de Itapeva com uma “lição de casa”: levantar as demandas de suas prefeituras. “Com esses dados, focaremos o curso de fornecedores”, explica Marimar Guidorzi. “Também percebemos a necessidade de

produzir uma palestra específica para os prefeitos em relação ao tema, pois são eles que assumem a maior parte das decisões estratégicas nos municípios”, acrescenta a gerente do Sebrae-SP.

Essas atividades acontecerão ainda no primeiro semestre deste ano. Devidamente qualificados, representantes de prefeituras e fornecedores participarão de outra etapa de capacitação com os técnicos da Unidade de Acesso a Mercados do Sebrae-SP, em um programa específico para ajudar a efetivar os negócios.

---

**Dos R\$ 300 bilhões anuais** adquiridos pelo poder público, apenas **17%** são fornecidos por micro e pequenas empresas

# COMPRAS PÚBLICAS

**Participação reduzida** – Há bons motivos para todo esse esforço da entidade. Apesar do imenso potencial de negócios envolvido nas compras governamentais, boa parte dos empreendedores ainda atua nesse mercado com certa timidez. Pesquisa realizada pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas do Sebrae-SP, com 450 empreendedores, revelou que apenas 30% das empresas pesquisadas já venderam para o governo, a grande maioria para prefeituras (28%).

Segundo a economista Mariana Rutkowski, responsável pela pesquisa, muitos empreendedores alegam que não vendem para o governo porque não há demanda ou porque a empresa nunca foi procurada. “Realmente, alguns segmentos não têm produtos que possam entrar em licitações, mas é necessário analisar muito bem a segunda razão. O empreendedor precisa ser proativo e encarar o governo como um cliente em potencial.

## Principais razões atribuídas pelos empreendedores para nunca terem vendido para órgãos públicos



Precisa ir atrás, buscar informações, atender o setor da melhor maneira possível”, recomenda.

**Desconhecimento** – A prefeita, Maria Anunciata, de Barra do Chapéu, diz que poderia comprar mais das MPEs. “Mas temos problemas com a documentação das empresas. Os empresários não entendem que somos controlados pelo Tribunal de Contas e por isso precisamos exigir todas as certidões”, afirma.

A pesquisa indica ainda que 82% dos empresários consultados desconhecem realizações das prefeituras em favor das pequenas empresas. Igualmente, 82% não conhecem os projetos dos candidatos e apenas 36% acompanham as ações dos eleitos. Mariana Rutkowski diz que isso se reflete na falta de políticas públicas mais efetivas para o segmento. O gerente de Políticas Públicas do Sebrae-SP, Silvério Crestana, concorda e sugere: “É preciso que os empreendedores acompanhem melhor as ações dos governos”.

Outro dado refere-se à participação da empresa na comunidade. Apenas 36% dos empreendedores consultados disseram colaborar com doações a escolas e entidades ou na reforma de praças, ruas e hospitais. “Manter um relacionamento com a comunidade fortalece a imagem da empresa, trazendo respeito e clientes”, lembra Mariana.

Economista Mariana Rutkowski, responsável pela pesquisa do Sebrae-SP: “O empreendedor precisa ser proativo e encarar o governo como um cliente em potencial”



André Bonamin/Laz

Por Beth Matias  
Colaborou: Eliane Santos





As irmãs Juliana (à esquerda) e Cláudia Camargo, da Universo Impresso: expansão e otimismo

faturamento havia alternado os resultados, com variações positivas de 4,3% e 2,9%, e negativa de 3,5%, respectivamente. Estima-se que a receita total das MPes paulistas em 2007 tenha sido de R\$ 261,7 bilhões, com ganho de R\$ 10,1 bilhões ante 2006. Na média individual, cada pequena e microempresa faturou R\$ 197.310,00 em 2007.

“Em 2006, os juros elevados e a concorrência dos produtos importados haviam prejudicado o desempenho das pequenas empresas. Em compensação, em 2007, o cenário de inflação em baixa, queda de juros, recuperação da renda do trabalhador e aumento das opções de crédito ao consumidor levou à ampliação do consumo das famílias, possibilitando um cenário mais próspero no mercado interno”, explica Marco Aurélio Bedê, gerente do Observatório.

**Interior forte** – As micro e pequenas empresas do interior de São Paulo mostraram sua força econômica e responderam pela maior parcela da recuperação do faturamento das MPes em 2007, com expansão de 8%, ante 4% na média do estado. Esse crescimento se deve à atuação de empreendedores que sabem

# Um ótimo ano para as MPes

*Pequenas empresas paulistas registraram em 2007 o maior nível de faturamento dos últimos cinco anos e entram confiantes em 2008*

O ano de 2007 fez bem às pequenas empresas paulistas. Além da aprovação da Lei Geral e da consolidação de seus benefícios nos estados e municípios, a conjuntura macroeconômica tornou possível um desempenho sem precedentes nos últimos cinco anos. Houve aumento na receita, na média de ganhos e nos salários – o que justifica o otimismo dos empreendedores em relação a 2008.

Isso é o que mostra a última pesquisa Indicadores de Conjuntura das MPes, realizada mensalmente pelo Observatório das Micro e Pequenas Empresas do Sebrae-SP, com o apoio da Fun-

dação Seade, envolvendo 2,7 mil empreendimentos do comércio, indústria e prestadores de serviços. O estudo traz resultados de cinco indicadores: faturamento real, nível de pessoal ocupado, gastos com salários, rendimento médio dos empregados e expectativas dos pequenos empresários.

Divulgada em fevereiro, a pesquisa indica que o segmento registrou taxa de crescimento de 4% em relação a 2006. Entre 2004, 2005 e 2006, a variação anual do



Milton Mansilha/Luz

Marco Aurélio Bedê, do Sebrae-SP: mais consumo

## PESQUISA

aproveitar um cenário positivo, como Juliana Camargo, sócia, com a irmã Cláudia, da Universo Impresso, uma gráfica de Campinas. “Quando começamos, éramos só eu e minha irmã, e hoje temos quatro funcionários”, conta a empreendedora.

“Em 2007 tivemos um crescimento significativo, entre 15% e 20%, e acredito que em 2008 vamos crescer mais e contratar mais gente. Neste começo de ano já apareceram pessoas interessadas em revender nossos produtos, que estamos colocando em três universidades em Campinas e em São Paulo. Estou mesmo muito contente”, acrescenta.

**Boas perspectivas** – O otimismo de Juliana é compartilhado por Cristina Grenier, dona da Grenier Indústria e Comércio de Bolsas, no bairro paulistano de Vila Madalena. “Foi um 2007 muito bom, bem melhor do que 2006. Contratamos mais uma funcionária e duas oficinas terceirizadas e o faturamento cresceu cerca de 15%”, diz. A empresa fabrica bolsas, pastas, nécessaires e organizadores em PVC, tecidos e outros materiais. Cristina assumiu o negócio há oito anos e logo tratou de expandir a Grenier: “Comecei a procurar mais costureiras, contratamos auxiliares e um contador e aumentamos as terceirizações. Hoje tenho seis empregados fixos e 15 indiretos”.

A empresária atribui




Cristina Grenier, da Grenier Indústria e Comércio de Bolsas: “Foi um ano bem melhor do que 2006”

essa expansão ao aumento no preço de venda, à conjuntura do país e a seu próprio desempenho: “As pessoas estavam mais propensas a comprar, mas além disso fiz um planejamento estratégico melhor. Foi um pouco de conjuntura e um pouco de ação. E acredito que 2008 será ainda melhor. Acredito não, tenho certeza, porque nosso faturamento já está melhor do que no início de 2007”, afirma.

Essa expectativa tem amparo no estudo do Observatório do Sebrae-SP. No primeiro mês de

2008, 47% dos entrevistados esperavam que seu faturamento se mantivesse estável, enquanto 43% acreditavam em crescimento. Uma parcela de 52% previu que o nível de atividade econômica irá se manter e 42% apostou em expansão. O relatório Focus, do Banco Central, confirma que 2008 tende a ser um ano relativamente bom para a economia brasileira, com crescimento do PIB em torno de 4,5%.

De acordo com os analistas do Sebrae-SP, ainda que ocorra desaceleração no cenário externo, a expectativa é de manutenção do ritmo de crescimento. Para as micro e pequenas empresas, o cenário positivo se justifica também pela regulamentação de vários itens da Lei Geral nos estados e municípios, entre os quais expansão das compras governamentais e mais oferta de crédito. 

### O desempenho das MPes paulistas em 2007

#### Receita total

2007	2007 x 2006
R\$ 261,7 bilhões	+ R\$ 10,1 bilhões

#### Pessoal ocupado

2007*	2007 x 2006*
5,6 milhões	+ 8.088

Para o cálculo da receita total e do pessoal ocupado no universo das MPes paulistas, considerou-se a existência de 1.326.354 empresas (Cadastro Seade - mar/05)

\* Comparação entre dezembro e dezembro dos dois anos

#### Saiba mais:

O estudo completo está disponível em [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br), no item “Conhecendo a MPE”, seção “Indicadores”.

Por Ricardo Marques da Silva  
Colaborou: Beatriz Vieira



# Caminho das águas

*Projeto leva oito municípios do Circuito das Águas Paulista a inovar no turismo receptivo*

No percurso entre São Paulo e Serra Negra, o cinza e o concreto da metrópole vão ficando para trás e, em pouco mais de duas horas de viagem, o céu se torna mais azul, a vegetação é mais densa e o clima parece mais ameno. Serra Negra, assim como as outras cidades que compõem o Circuito das Águas Paulista – Jaguariúna, Águas de Lindóia, Lindóia, Monte Alegre do Sul, Pedreira, Socorro e Amparo –, oferece a seus moradores e visitantes uma série de atrativos ecológicos, culturais e históricos muito bem preservados. A região, de natural vocação turística, já está acostumada a receber há muitos anos quem vem de fora em busca dos benefícios das águas termais e da prática de esportes em rios, corredeiras e cachoeiras, além dos produtos exclusivos do comércio local.

Porém, com a expansão gradativa do turismo em todo o Brasil, o volume de visitantes começou a diminuir e os agentes locais envolvidos na atividade foram em busca de novas soluções. “Estávamos, na verdade, dormindo em berço esplêndido”, afirma Geraldo Tartarelli, gestor do Circuito das Águas Paulista. A constatação despertou para a necessidade de criação de uma governança local, formada por lideranças de associações, poder público e entidades, além de outros parceiros. Para Milton Dallari, diretor do Sebrae-SP, o trabalho em equipe e a união dos oito municípios se tornaram itens essenciais para inovar e revitalizar o turismo receptivo na região: “É fundamental que as forças locais se organizem e passem a trabalhar para o coletivo. E um trabalho como esse só dá certo se houver

A partir do alto, atrativos de Serra Negra, Águas de Lindóia, Jaguariúna, Pedreira e Amparo

Milton Mansilha/Luz

Fotos: Luiz Prado/Luz



um time afinado cuidando do andamento do projeto.”

**Recuperação** – Com o apoio do Escritório Regional do Sebrae-SP em Campinas, em 28 de novembro do ano passado Serra Negra sediou o seminário Redescobrimo o Circuito das Águas Paulista. Para o presidente da Câmara Municipal de Águas de Lindóia, Carlos Henrique da Costa, o nome do projeto é perfeito. “Realmente precisamos nos redescobrir, pois em nosso meio estão pessoas que, com o estímulo correto, têm muito potencial para transformar o que está no papel em ações concretas, duradouras e eficazes”, diz. No evento, foram mostrados os resultados obtidos até agora.



Termas em Águas de Lindóia

## Circuito das Frutas

Os municípios de Indaiatuba, Itupeva, Itatiba, Jarinu, Jundiaí, Louveira, Morungaba, Valinhos e Vinhedo, referências em fruticultura no interior do estado de São Paulo, formam o chamado Circuito das Frutas. Além do cultivo e da comercialização de frutas, as cidades agora querem explorar melhor seu potencial turístico e, para isso, planejam a criação do Pólo Turístico do Circuito das Frutas. Além de muitos atrativos, a região conta com uma excelente malha viária e é servida pelo maior terminal de carga aérea do país, o aeroporto de Viracopos, em Campinas.

Os pontos turísticos revelam uma grande quantidade de recursos naturais e até parques temáticos. Entre as frutas encontradas nesses municípios estão uva, figo, goiaba, morango, caqui, pêssego e acerola. Fazendas centenárias e sítios históricos, com hospedagem e restaurantes com comida típica, são alguns dos atrativos encontrados pelos visitantes.

Segundo Vlamir Sartori, gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP em Campinas, o projeto já foi formatado e espera a apreciação dos prefeitos para implementação. “O objetivo é observar os diversos focos da economia regional, como, por exemplo, a questão dos produtores rurais. Trabalhar a governança será uma questão-chave para o sucesso do projeto”, explica.

A cada ano, cerca de 1,7 milhão de pessoas passam pela região. O projeto tem o objetivo de alcançar, até dezembro de 2009, um aumento de 30% nesse fluxo de turistas e de 45% no tempo de permanência média de cada visitante. “Quando fizemos o diagnóstico do circuito, observamos, por exemplo, que em algumas cidades a capacidade ociosa dos hotéis chegava a 90%. Reunir essas informações e criar os roteiros proporcionaram uma estrutura importante para o projeto”, diz Tartarelli.

Com o diagnóstico em mãos, o projeto prosseguiu com ações como a sensibilização e o envolvimento das forças de todos os municípios, a capacitação de empresários e funcionários e a formatação das atrações turísti-



Carlos Costa, presidente da Câmara de Águas de Lindóia: “Precisávamos mesmo nos redescobrir”

cas. Segundo Glebe Rossini Júnior, agente de desenvolvimento do Sebrae-SP, só o Posto de Atendimento ao Empreendedor (PAE) de Serra Negra contabilizou no ano passado 11 palestras proferidas para cerca de 230 participantes e nove cursos ministrados para 213 pessoas. “Hoje a realidade mudou: empresários e colaboradores de toda a região participam ativamente, o que acaba resultando no desenvolvimento dos municípios”, conta Rossini.

Está em andamento o trabalho de comercialização do circuito por meio da participação em feiras, festas e festivais e da criação de um planejamento de marketing. Quando o projeto chegar ao



fim, a idéia é que sejam criados um programa de monitoramento e um plano de atendimento aos turistas, para que os esforços sigam em evolução e garantam uma recepção ágil e eficiente.

**Consórcio Intermunicipal** – A diminuição expressiva do número de visitantes à região do circuito justificou a criação do Consórcio Intermunicipal do Pólo Turístico do Circuito das Águas Paulista, em 2004. Márcia Pinto Lima, coordenadora da área de Turismo da Faculdade de Jaguariúna e secretária-executiva do Consórcio, foi a responsável pelos cursos de Turismo Receptivo ministrados para os responsáveis pelas agências da região.

Na época, como o Consórcio havia sido organizado pelo poder público, sua sede ficava na Prefeitura de Socorro. Conforme o projeto foi ganhando força, houve a necessidade da criação de um espaço próprio e mais especializado. Hoje, a sede se



Milton Dallari, diretor do Sebrae-SP:  
“É fundamental que as forças locais se organizem”

localiza em uma casa de propriedade da faculdade e funciona como uma espécie de laboratório para alunos da graduação. Dois estudantes foram contratados como estagiários, para dar assistência às agências e a quem procura informações. “A idéia é fazer um intercâmbio entre os alunos e o mercado”, explica Márcia. Por ter mais espaço, lá também são ministrados cursos de capacitação de mão-de-obra para o setor. “Por exemplo, rea-

lizamos um curso de formação de garçons e apareceram cinco rapazes desempregados. Eles saíram preparados e autoconfiantes em arranjar trabalho, e dessa forma conseguimos criar emprego e renda e vamos melhorando toda a estrutura. Acaba se tornando uma ação focada que, depois, reflete no conjunto”, acrescenta.

Entre as agências que participaram dos cursos de turismo receptivo está a Mantovani, de Águas de Lindóia. A proprietária, Terezinha Mantovani, atua há 14 anos nesse mercado e confessa que até hoje seu lucro ainda vem da emissão de turistas. No entanto, ela está otimista e segue investindo fortemente no receptivo. “Acho que não deu certo antes porque poucas atrações eram estruturadas. Mas o Sebrae-SP profissionalizou o turismo local e viabilizou a recepção”, diz, confiante.

**Atrativos próprios** – Cada município do circuito possui suas



Do século 19, a Maria Fumaça de Jaguariúna; à direita, comércio de porcelana em Pedreira

## TURISMO

particularidades. Em Serra Negra, os visitantes podem ir à estátua de Cristo e fazer compras nas lojas de artigos de couro e vestuário.

Já em Pedreira, são as compras de cerâmica e porcelana que atraem os turistas. Para aperfeiçoar o atendimento, o Sebrae-SP, em parceria com a prefeitura e o Sindicato da Indústria de Louça de São Paulo (Sindilouças), está desenvolvendo o Arranjo Produtivo Local da cerâmica branca, que já diagnosticou as necessidades de cerca de 30 empresários locais.

Em Jaguariúna, um dos destaques é a Maria Fumaça, um trem do século 19 que, restaurado, faz um percurso que parte de Campinas e termina na Estação Jaguariúna, transformada em centro cultural. Lá foram instalados o Centro de Informações Turísticas, o Museu Ferroviário, uma bilheteria, praça de alimentação e sanitários adequados para atender deficientes físicos. “Precisamos estar sempre atentos para que nosso turismo cresça de forma planejada e estruturada e se torne um exemplo de qualidade na

Tarcísio Chiavegato, prefeito de Jaguariúna e vice-presidente do Consórcio Intermunicipal: planejamento



Em Amparo, os casarões com suas janelas em diferentes formatos rememoram o tempo em que a riqueza da região vinha do café

arte de receber bem”, afirma o prefeito da cidade, Tarcísio Cleto Chiavegato, vice-presidente do Consórcio.


Já Amparo é conhecida pelos casarões históricos dos tempos áureos do café, todos bem preservados. “Uma de nossas atrações é a Catedral de Nossa Senhora de Amparo, inaugurada em 1829. Também temos cerca de

500 casarões da década de 20, todos documentados, dos quais 50 foram tombados pelo Condephaat”, explica a secretária de Cultura e Turismo, Ana Paula Tambellini Cunha.



Divulgação

Como não podia deixar de ser, a água é o atrativo de mais de um município: Lindóia, Águas de Lindóia, Monte Alegre do Sul e Socorro. Nessas cidades, o visitante encontra termas, cachoeiras e corredeiras onde tomam banho e relaxam ou praticam esportes radicais.

“É preciso ter consciência do quanto o turismo representa para a região. A questão é transformar nossas potencialidades e nossos recursos em produtos que gerem renda, emprego e desenvolvimento”, diz Geraldo Tartarelli. “O turista é nossa matéria-prima, e temos de cuidar bem dele”. 

Por Carolina Monteiro  
Colaboraram: Beatriz Vieira  
e Leonardo Calvano



# Tecendo prosperidade

Fotos: Andrei Bonamin/Luz

**N**a década de 90, na região de Americana, os proprietários de confecções e tecelagens viveram uma crise quando, com a abertura do mercado brasileiro, enfrentaram a concorrência dos produtos importados, principalmente da China. Preocupados, alguns empreendedores perceberam a necessidade de se unir em busca de inovação.

Como resultado, em 2002 a região foi reconhecida oficialmente pelo governo paulista como pólo de tecnologia da indústria têxtil e de confecção do estado. Essa representação teve o objetivo de incentivar o desenvolvimento econômico, político e institucional das indústrias do setor na região. O segundo passo veio em 2005, com a oficialização do Arranjo Produtivo Local (APL) de Americana, em parceria com

*Pólo têxtil  
da região de  
Americana  
comemora os  
bons resultados  
da inovação  
tecnológica e dos  
avanços em gestão*

o Sebrae-SP, principalmente na capacitação dos empresários. O pólo têxtil é formado por cerca de 2.100 empresas – 1.400 de confecção e 700 de tecelagem.

“O APL é um projeto de desenvolvimento regional que começou em 2005 com um grupo de 40 empreendedores. Hoje conta com a participação de 140 empresas, que representam, unidas, os três elos da cadeia do setor: tecelagem e fiação, acaba-

mento e tinturaria e confecção”, explica o gestor Jarbas Martins. O Arranjo abrange uma região de economia baseada tradicionalmente no setor têxtil, composta de cinco municípios do centro-leste paulista: Americana, Santa Bárbara d’Oeste, Nova Odessa, Sumaré e Hortolândia.

**Governança e articulação –** Martins conta que o desafio inicial foi a articulação política e institucional para formar uma governança. “Não é fácil conseguir que todos abram mão da própria visibilidade para pensar no todo. Hoje, 34 entidades da região atuam efetivamente no projeto”, destaca.

Para que a união seja mantida, o Sebrae-SP sugeriu a criação de uma reunião periódica da governança. “Esses encontros



Fotos: Milton Mansilha/Laz



Acima, Antônio Carlos Ribeiro, gerente do Sebrae-SP em Piracicaba (à esquerda), e Marcelo Barbosa, gestor do projeto em Americana; à direita, os empresários Renata e Fernando César Lolato, da Confeção Squadrium: mais informação e articulação



são ideais para a troca de informações e aperfeiçoamento da articulação e da comunicação entre os participantes”, explica o gerente do Escritório Regional do Sebrae-SP em Piracicaba, Antônio Carlos Ribeiro.

**Diagnóstico e ações** – “Nós achávamos que éramos organizados, mas, quando fomos buscar orientação, percebemos como é possível avançar ainda mais.” Quem diz isso é uma empresária com 14 anos de experiência

no setor: Renata Carrion Lolato, sócia da Confeção Squadrium, em Americana. Ela e o marido, Fernando Lolato, confessam que só conseguiram dinamizar a empresa depois que passaram a frequentar os cursos e palestras oferecidas no pólo têxtil.

“As pessoas fazem as coisas por intuição, mas sempre há formas mais corretas de chegar a um bom resultado”, afirma Marcelo Galesi Barbosa, do Sebrae-SP, também gestor do projeto. Acompanhando de perto as transformações das empresas do APL, Galesi acredita que a grande lição do Arranjo é o trabalho com base em um tripé: “Planejamento, controle e mensuração dos resultados, sempre”.

Após um período em que se fez um diagnóstico dos problemas do setor, foi possível descobrir, por exemplo, que havia tecelagens que, em vez de negociar seus produtos com as confecções

## 0 valor da tecnologia

O Sebrae-SP, percebendo a necessidade de as micro e pequenas empresas investirem em inovação tecnológica, criou, em parceria com a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Industriais (Anpei), o Programa Alavancagem Tecnológica. O objetivo é capacitar os empresários por meio de cursos práticos de curta duração, divididos em dois módulos. Os participantes são orientados por consultores para encontrar os caminhos mais adequados e soluções práticas, a fim de ampliar a produtividade e a competitividade da empresa. Desde que foi implementado, o programa já beneficiou empreendedores dos setores têxtil, calçadista, moveleiro, metal-mecânico, de cerâmica, plástico e borracha.







locais, vendiam para outras de lugares distantes. “As empresas perdiam a capacidade competitiva, pois o produto ficava mais caro”, diz Nilza Tavolini, secretária de Desenvolvimento de Americana e vice-presidente do Conselho do pólo.

O diagnóstico também mudou a postura das empresas, que hoje trabalham mais em parceria. Outro passo foi o cuidado com o planejamento. “Mudamos nosso espaço físico e o sistema de gestão. E conseguimos, já no primeiro ano no projeto, aumentar nosso lucro em quase 30%”, conta Renata Lolato, da Squadrium.

Os trabalhadores também se beneficiaram com os cursos. Roberta Cervone, sócia da Exclu-


sive Uniformes, confecção de Santa Bárbara d’Oeste, explica: “Antes, somente os proprietários podiam fazer os cursos, mas hoje a informação é passada diretamente para os funcionários, que se sentem mais responsáveis”.

### **Incubadoras de cooperativas**

– Em busca de competitividade, as confecções terceirizaram algumas etapas da produção. Atento a essa tendência, o APL incentivou, com o apoio do Sebrae-SP e do Senai, a criação de incubadoras de cooperativas de costureiras, a primeira das quais inaugurada em Hortolândia, seguindo-se a de Nova Odessa. Ainda no primeiro semestre, serão abertas as de Sumaré e Ameri-

cana. “Pretendemos aperfeiçoar os serviços de aproximadamente 650 costureiras em 2008”, revela Jarbas Martins, gestor do APL.

Entre as perspectivas para 2008 também está a inclusão de mais 100 empresas no APL. A idéia é que, até o fim de 2010, mais 300 façam parte do projeto. “Elas serão agrupadas por nível, de acordo com suas necessidades”, explica Martins. O pólo ainda pretende construir condomínios comerciais para a venda dos produtos no varejo e no atacado. Também será ampliada a participação em feiras, para dar mais reconhecimento ao que é produzido na região.

E 2008 já começou com outro desafio: preparar as 54 empresas que passaram pelo processo de qualidade total para receber a certificação ISO 9000. 



Nilza Tavolini, secretária da Prefeitura de Americana: diagnóstico orientou trabalho

Milton Mansilha/Luz

Por Carolina Monteiro  
Colaborou: Patrícia Coutinho

### Capital Leste

Gerente: Nilton de Castro Barbosa  
Rua Monte Serrat, 427 – Tatuapé  
CEP 03312-000  
Tel./fax (11) 6225-2177

### Capital Norte

Gerente: Mário Valsechi  
Rua Dr. Olavo Egídio, 690 – Santana  
CEP 02037-001  
Tel. (11) 6976-2988  
Fax (11) 6950-7992

### Capital Oeste

Gerente: Fernando Chinaglia  
Anunciação  
Rua Pio XI, 675 – Lapa – CEP  
05060-000 – Tel. (11) 3832-5210

### Capital Sul

Gerente: Claudio Quandt Alves  
Barrios  
Av. Adolfo Pinheiro, 712 – Santo  
Amaro – CEP 04734-001  
Tel./fax (11) 5522-0500

### Grande ABC

Gerente: Josephina Irene Cardelli  
Rua Nicolau Filizola, 100 – Centro  
São Bernardo do Campo – CEP  
09725-760 – Tel. (11) 6833-8222  
Fax (11) 6833-8211  
Rua Cel. Fernando Prestes, 47  
Centro – Santo André – CEP 09020-  
110 – Tel. (11) 4990-1911

### Guarulhos

Gerente: Evandro Morales Saturi  
Rua Luiz Faccini, 441 – Centro  
CEP 07110-000  
Tel./fax (11) 6440-1009

### Mogi das Cruzes

Gerente: Ana Maria Magni Coelho  
Av. Japão, 450 – Alto do Ipiranga  
CEP 08730-330  
Tel. (11) 4722-8244  
Fax (11) 4722-9108

### Osasco

Gerente: Mauro Quereza Janeiro Filho  
Rua Primitiva Vianco, 640 – Centro  
CEP 06016-004  
Tel./fax (11) 3682-7100

### Interior do Estado

#### Araçatuba

Gerente: Ricardo Espinosa Covelo  
Rua Cussy de Almeida Júnior, 1.167  
Higienópolis  
CEP 16010-400  
Tel. (18) 3622-4426  
Fax (18) 3622-2116

#### Baixada Santista

Gerente: Silvana Pompermayer  
Av. Ana Costa, 418 – Gonzaga  
Santos – CEP 11060-002  
Tel. (13) 3289-5818

#### Barretos

Gerente: Maria Adélia Espinha  
Av. Treze, 767 – Centro  
CEP 14780-270  
Tel./fax (17) 3323-2899

#### Bauru

Gerente: Milton Aparecido Debiasi  
Av. Duque de Caxias, 20-20 – Vila  
Cárdia – CEP 17011-066 – Tel. (14)  
3234-1499 – Fax (14) 3234-2012

#### Botucatu

Gerente: Luiz Carlos Donda  
Rua Dr. Cardoso de Almeida, 2.015  
Lavapés – CEP 18602-130  
Tel./fax (14) 3815-9020

#### Centro Paulista

Gerente: Fábio Ângelo Bonassi  
Av. Espanha, 284 – Centro – CEP  
14801-130 – Tel. (16) 3332-3590  
Fax (16) 3332-3566 – Araraquara  
Rua Quinze de Novembro, 1.677  
Centro – CEP 13560-240 –  
Tel. (16) 3372-9503 – São Carlos

### Franca

Gerente: Iroa da Costa Nogueira Lima  
Rua Ângelo Pedro, 2.337 – São José  
CEP 14403-416 – Tel. (16) 3723-  
4188 – Fax (16) 3723-4483

### Guaratinguetá

Gerente: Augusto dos Reis Ferreira  
Rua Duque de Caxias, 100 – Centro  
CEP 12501-030  
Tel. (12) 3132-6777  
Fax (12) 3132-2740

### Marília

Gerente: Pedro Rocha Barreiros  
Av. Sampaio Vidal, 45 – Barbosa  
CEP 17501-441  
Tel. (14) 3422-5111

### Ourinhos

Gerente: Wilson Nishimura  
Av. Horácio Soares, 1.012 – Jardim  
Paulista – CEP 19907-020  
Tel./fax (14) 3326-4413

### Piracicaba

Gerente: Antonio Carlos de Aguiar  
Ribeiro  
Av. Independência, 527 – Centro  
CEP 13419-160 – Tel. (19) 3434-  
0600 – Fax (19) 3434-0880

### Presidente Prudente

Gerente: José Carlos Cavalcanti  
Rua Major Felício Tarabay, 408 –  
Centro – CEP 19010-051 – Tel. (18)  
3222-6891 – Fax (11) 3221-0377

### Ribeirão Preto

Gerente: Rodrigo Matos do Carmo  
Rua Inácio Luiz Pinto, 280 – Alto da  
Boa Vista – CEP 14025-680  
Tel. (16) 3621-4050

### São João da Boa Vista

Gerente: Paulo Sérgio Cereda  
Rua Getúlio Vargas, 507 – Centro  
CEP 13870-100  
Tel. (19) 3622-3166  
Fax (19) 3622-3209

### São José do Rio Preto

Gerente: Arthur Eugenio Furtado  
Achoa  
Rua Dr. Presciliano Pinto, 3.184  
Jardim Alto Rio Preto – Tel. (17)  
3222-2777 – Fax (17) 3222-2999

### São José dos Campos

Gerente: Mauro Medeiros  
Rua Santa Clara, 690 – Vila Adyanna  
CEP 12243-630  
Tel. (12) 3922-2977  
Fax (12) 3922-9165

### Sorocaba

Gerente: Carlos Alberto de Freitas  
Rua Cesário Mota, 60 – Centro  
CEP 18035-200  
Tel. (15) 3224-4342  
Fax (15) 3224-4435

### Sudeste Paulista

Gerente: Vlamir Sartori  
Av. Andrade Neves, 1.811 – Jardim  
Chapadão – Tel. (19) 3243-0277  
Fax (19) 3242-6997 – Campinas  
Rua Suíça, 149 – Jardim Ciça – CEP  
13206-792 – Tel. (11) 4587-3540  
Fax (11) 4587-9554 – Jundiaí

### Sudoeste Paulista

Gerente: Marimar Guidorzi de Paula  
Rua Ariovaldo de Queiroz Marques,  
100 – Centro – CEP 18400-560  
Tel. (15) 3522-4444  
Fax (15) 3522-4120

### Vale do Ribeira

Gerente: Elinton Alessandro Silvério  
Rua José Antonio de Campos, 297  
Centro – CEP 11900-000  
Tel. (13) 3821-7111

### Votuporanga

Gerente: Fabio Ravazi Gerlach  
Av. Wilson de Souza Foz, 4.405  
San Remo  
CEP 15502-052  
Tel. (17) 3421-8366  
Fax (17) 3421-5353





## PAEs (Postos Sebrae de Atendimento ao Empreendedor)

**Altinópolis** – Rua Coronel Joaquim Alberto, 10  
Tel. (16) 3665-2885

**Amparo** – Rua Treze de Maio, 313, sala 8  
Tel. (19) 3807-3533

**Apiat, Barra do Chapéu, Itaoca, Itapirapuã Paulista, Ribeira** – Rua Leopoldo Leme Verneck, 268

**Arujá** – Av. Antônio Afonso de Lima, 670, sala 6 – Tel. (11) 4653-3521

**Assis** – Rua Antônio Zuardi, 950  
Tel. (18) 3302-4406

**Atibaia** – Av. Saudade, 287 – Tel. (11) 4418-4711

**Avaré** – Rua Rio de Janeiro, 1.622  
Tel. (14) 3733-1366

**Bariri** – Rua Campos Sales, 582  
Tel. (14) 3662-9400

**Birigüi** – R. Santos Dumont 223 – Centro  
(18) 3641-5053

**Biritiba Mirim** – Rua João José Guimarães, 125 – Tel. (11) 4692-1388

**Borborema** – Rua Joaquim Martins Carvalho, 940 – Tel. (16) 3266-2148

**Bragança Paulista** – Rua Dr. Fernando Costa, s/n – Tel. (11) 4035-1971

**Cachoeira Paulista** – Rua São Sebastião, 191

**Caieiras** – Av. Professor Carvalho Pinto, 290  
Tel. (11) 4442-3256

**Capão Bonito** – Rua Sete de Setembro, 659  
Tel. (15) 3542-4053

**Capivari** – Rua Padre Fabiano, 560  
Tel. (19) 3491-3649

**Caraguatatuba** – Rua Siqueira Campos, 44, Centro

**Cardoso** – Rua Deputado Castro de Carvalho, 1.841 – Tel. (17) 3453-1845

**Catanduva** – Rua São Paulo, 777  
Tel. (17) 3525-2426

**Cerqueira César** – Rua J.J. Esteves, quiosque 4  
Tel. (14) 3714-4266

**Conchal** – Rua São Paulo, 431  
Tel. (19) 3866-2552

**Conchas** – Praça Tiradentes, 350  
Tel. (14) 3845-3083

**Cruzeiro** – Rua Capitão Neco, 118  
Tel. (12) 3141-1107

**Descalvado** – Rua Madre Cecília, 397  
– Tel. (19) 3583-1324

**Diadema** – Rua Turmalina, 108 - Jd. Donini

**Dracena** – Rua Brasil, 1.420 - Tel. (18) 3822-4493

**Embu** – Rua Siqueira Campos, 100  
Tel. (11) 4241-7305

**Fartura** – Rua Barão do Rio Branco, 436  
Tel. (14) 3382-1792

**Fernandópolis** – Av. Primo Angelucci, 135 – Tel. (17) 3465-3555

**Ferraz de Vasconcelos** – Rua Bruno Altafin, 26  
Tel. (11) 4678-2697

**Franco da Rocha** – Rua Coripeu de Azevedo Marques, 63 – Tels. (11) 4811-3282 e 4444-5562

**Garça** – Av. Dr. Eustachio Scalzo, 200, box 13  
Tel. (14) 3406-5252

**Guaira** – Rua Oito, 500  
Tels. (17) 3332-0241 e 3331-5865

**Holambra** – Rua Rota dos Imigrantes, 470, loja 106 – Tel. (19) 3802-1593

**Hortolândia** – Rua Luis Camilo de Camargo, 470 – Tel. (19) 3897-9999

**Ibitinga** – Rua Quintino Bocaiuva, 498  
Tels. (16) 3342-7194 e 3342-7198

**Igarapava** – Av. Maciel, 460 – Tel. (16) 3172-1709

**Ilhabela** – Av. Almirante Tamandaré, 651  
Tels. (12) 3896-2440 e 3896-1091

**Ilha Solteira** – Rua Rio Tapajós, 185  
Tel. (18) 3742-4918

**Indaiatuba** – Rua Nove de Julho, 489  
Tel. (19) 3894-3370

**Itanhaém** – Av. Presidente Vargas, 757  
Tel. (13) 3426-2000

**Itapetininga** – Rua Campos Sales, 230  
Tels. (15) 3272-9210 e 3272-9218

**Itápolis** – Av. Presidente Valentim Gentil, 335  
– Tels. (16) 3262-8839 e 3662-8838

**Itaquaquecetuba** – Secretaria Municipal da Indústria e Comércio – Estrada Santa Isabel 1.100 – Monte Belo – Tel. (11) 4642-2121

**Itaquera** – Rua Gregório Ramalho, 12  
Tel. (11) 6944-5099

**Itararé** – Rua Sete de Setembro, 412  
Tel. (15) 3532-1162

**Itariri** – Av. Nossa Senhora do Monte Serrat, s/n – Tel. (13) 3418-7300

**Itatiba** – Rua Coronel Camilo Pires, 225  
Tel. (11) 4534-7896

**Itu** – Rua do Patrocínio, 419 – Tel. (11) 4023-6104

**Ituverava** – Rua Cel. José Nunes da Silva, 277  
Tel. (16) 3839-1277

**Jaboticabal** – Esplanada do Lago Carlos Rodrigues Serra, 160 – Tel. (16) 3209-3300

**Jacaré** – Rua Alfredo Schurig, 283  
Tel. (12) 3952-7362

**Jaguariúna** – Rua Cândido Bueno, 843, salas 6 e 7 – Tel. (19) 3867-1477

**Jales** – Avenida Francisco Jales, 3.097  
Tel. (17) 3632-6776

**Jardinópolis** – Rua Eugênio Lamonato, 30  
Tel. (16) 3663-8222

**Jaú** – Rua Marechal Bitencourt, 766  
Tel. (14) 3624-2106

**José Bonifácio** – Rua Domingos Fernandes Alonso, 133 – Centro – Tel. (17) 3245-3686

**Laranjal Paulista** – Praça Armando de Sales Oliveira, 114, sala 10 – Tel. (15) 3283-4282

**Leme** – Av. Carlo Bonfanti, 106 – Tel. (19) 3573-7100

**Lençóis Paulista** – Rua Cel. Joaquim Gabriel, 11 – Tel. (14) 3263-2300

**Limeira** – Rua Prefeito Alberto Ferreira, 179  
Tel. (19) 3404-9838

**Lins** – Rua Quinze de Novembro, 130, 2º andar  
Tel. (14) 3522-1085

**Macatuba** – Rua Professora Teófila Pinto de Camargo, 548 – Tel. (14) 3298-2264

**Martinópolis** – Praça Getúlio Vargas, s/n  
Pátio da Fepasa – Tel. (18) 3275-4661

**Matão** – Rua Cesário Mota, 1.290 – Tel. (16) 3382-4004

**Miguelópolis** – Avenida Rodolfo Jorge, 555  
Tel. (16) 3835-3137

**Monte Aprazível** – Rua Duque de Caxias, 520  
Tel. (17) 3275-3844

**Nhandeara** – Rua Antonio Belchior da Silveira, 919 – Tel. (17) 3472-1230

**Novo Horizonte** – Rua Jornalista Paulo Falzeta, 1  
Tel. (17) 3542-7701

**Olimpia** – Praça Rui Barbosa, 117  
Tel. (17) 3279-7390

**Orlândia** – Rua Dez, 340 – Tel. (16) 3826-3935

**Osvaldo Cruz** – Av. Kennedy, 383  
Tel. (18) 3529-1212

**Palmares Paulista** – Rua Quinze de Novembro, 385 – centro – Tel. (17) 3587-1153

**Paraguacu Paulista** – Rua Sete de Setembro, 775  
Tel. (18) 3361-6899

**Paranapanema** – Rua Francisco Alves de Almeida, 605 – Tel. (14) 3713-1744

**Paulínia** – Av. Pres. Getúlio Vargas, 527  
Tel. (19) 3874-9976

**Pedreira** – Rua Siqueira Campos, 111  
Tel.: (19) 3893-1247

**Penápolis** – Rua Ramalho Franco, 340  
Tel. (18) 3652-1918

**Peruibe** – Rua Riachuelo, 40 – Tel. (13) 3455-8247

**Piedade** – Praça da Bandeira, 91 – Tel. (15) 3244-3071

**Pindamonhangaba** – Rua Deputado Claro César, 44 – Tel. (12) 3643-1133

**Piraju** – Rua Treze de Maio, 500 – Tel. (14) 3351-1846

**Poá** – Rua Pedro Américo, 12 – Tel. (11) 4638-1980

**Pompéia** – Av. Expedicionários de Pompéia, 217 – Tel. (14) 3452-2825

**Porto Feliz** – Rua Ademar de Barros, 340  
Tel. (15) 3262-9000

**Porto Ferreira** – Rua Dr. Carlindo Valeriane, 917 – Tel. (19) 3581-2391

**Presidente Epitácio** – Rua Paraná, 2-62 – Centro  
Tel. (18) 3281-1710

**Queluz** – Rua Prudente de Moraes, 158  
Tel. (19) 3589-2376

**Rancharia** – Av. D. Pedro II, 484  
Tel. (18) 3265-1079

**Ribeirão Preto** – Av. Dom Pedro I, 642, Ipiranga

**Rio Claro** – Rua Três, 1.431 – Tel. (19) 3526-5000

**Rosana** – Av. José Velasco, 1.675  
Tel. (18) 3288-8203

**Salesópolis** – Rua Quinze de Novembro, 831  
Tel. (11) 4696-1718

**Salto** – Rua Nove de Julho, 403 – Tel. (11) 4028-0445

**Santa Bárbara d'Oeste** – Rua Riachuelo, 733  
Tel. (19) 3499-1012

**Santa Cruz do Rio Pardo** – Av. Deputado Leônidas Camarinha, 316  
Tels. (14) 3373-2122 e 3372-5900

**Santa Fé do Sul** – Av. Grandes Lagos, 141  
Tel. (17) 3631-5021

**Santa Isabel** – Av. da República, 297  
Tel. (11) 4656-1000

**Santana de Parnaíba** – Av. Tenente Pires Marques, 5.405 – Tel. (11) 4156-4524

**Santa Rosa de Viterbo** – Praça Antônio de Souza Figueira – Tel. (16) 3954-3822

**Santo Antônio da Posse** – Rua Iara Hemsse de Moraes, 137 – Tel. (19) 3896-9045

**São Caetano do Sul** – Rua Pará, 80, 1ª andar  
Tel. (11) 4226-3414

**São José do Rio Pardo** – Rua Quinze de Novembro, 37 – Tel. (19) 3681-5050

**São Roque** – Rua Rui Barbosa, s/n  
Tel. (11) 4784-1383

**São Sebastião da Gramma** – Av. Capitão Joaquim Rabelo Andrade, 198, sala 1 – Tel. (19) 3646-9702

**Sertãozinho** – Av. Afonso Trigo, 1.588  
Tel. (16) 3945-1080

**Sumaré** – Rua Antônio Jorge Chebab, 1.212  
Tel. (19) 3873-8701

**Taboão da Serra** – Rua Pedro Borba, 259  
Tels. (11) 4135-3125 e 4135-4855

**Tambaú** – Rua José Lepri, 41  
Tels. (19) 3673-9500 e 3673-9512

**Tanabi** – Rua Capitão Daniel da Cunha Moraes, 388 – Tel. (17) 3272-1336

**Taquaritinga** – Rua Visconde do Rio Branco, 485  
Tel. (16) 3252-2811

**Taquarituba** – Av. Cel. João Quintino, 68  
Tel. (14) 3762-1995

**Tarumã** – Av. das Orquídeas, 353, 1ª andar  
– Tel. (18) 3329-1193

**Tatuí** – Praça Martinho Guedes, 12  
Tel. (15) 3259-8588

**Taubaté** – R. Armando Sales de Oliveira, 457

**Tupã** – Praça da Bandeira, 291 – Tel. (14) 3441-3887

**Ubatuba** – Associação Comercial de Ubatuba, Rua Dr. Esteves da Silva, 51 – Centro

**Urupês** – Rua Barão do Rio Branco, 704  
Tel. (17) 3552-1568

**Valinhos** – Av. Invernada, 595 – Tel. (19) 3869-5833

# PRÊMIO PREFEITO EMPREENDEDOR 2008

*Em abril divulgaremos os  
prefeitos que, com coragem,  
venceram desafios e  
colocaram suas cidades no  
rumo do desenvolvimento  
e crescimento sustentável.*

*Prêmio SEBRAE Prefeito  
Empreendedor Mario Covas:  
um reconhecimento a todos os  
gestores municipais que, com  
os olhos no futuro, valorizam as  
micro e pequenas empresas de  
suas cidades e, assim, melhoram  
a vida de todos os seus cidadãos.*

**Mais informações:**

**0800 728 02 02**

**[www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)**



**SEBRAE  
SP**

