

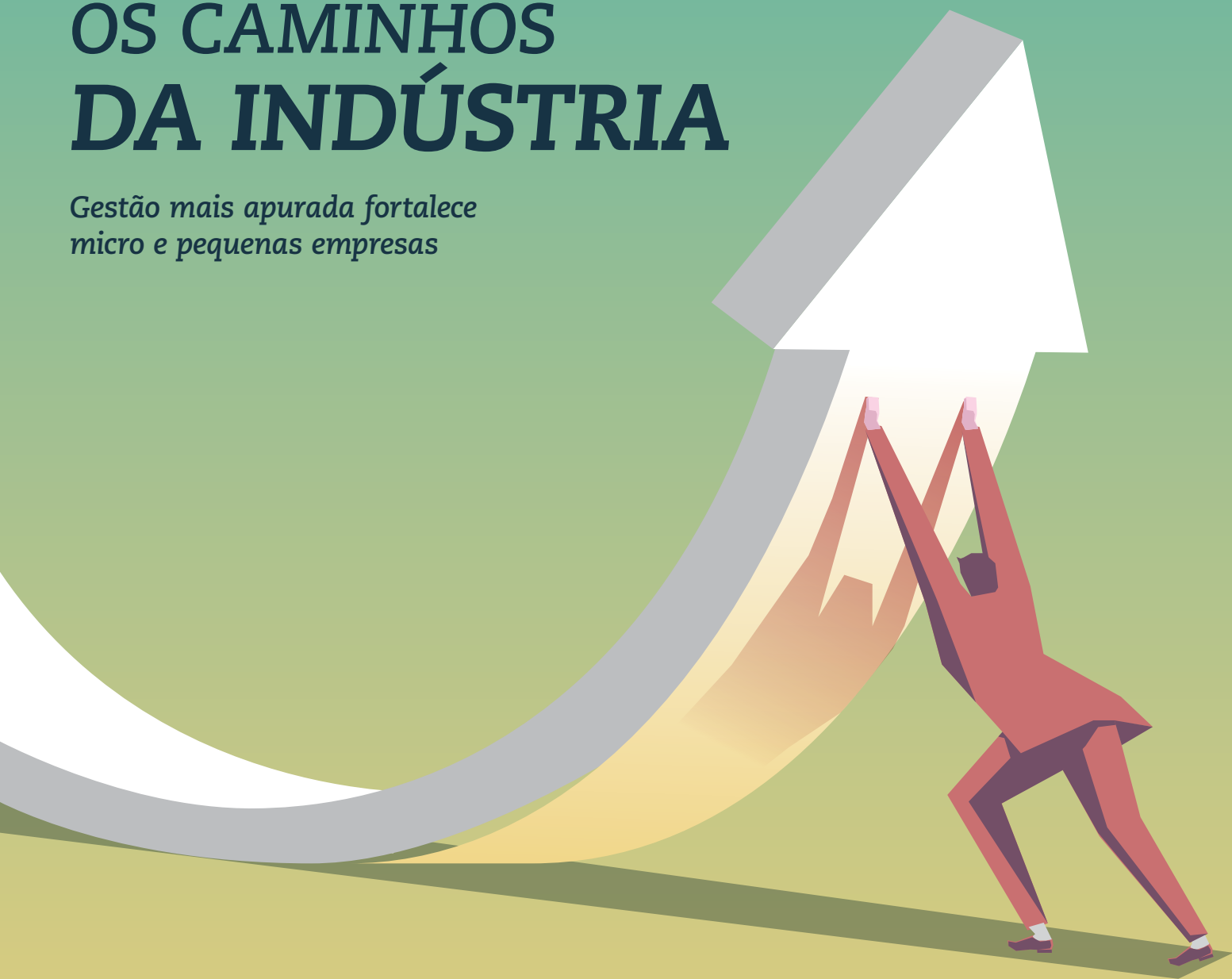
ANO VIII / Nº 48 / MAIO-JUNHO 2015

# Conexão

SEBRAE  
SP

## OS CAMINHOS DA INDÚSTRIA

*Gestão mais apurada fortalece  
micro e pequenas empresas*



### **ENTREVISTA SANDRA PAPAIZ**

Inovação para atrair  
novos clientes

### **CENÁRIO**

Migração de empresas  
cria novos eixos de  
desenvolvimento

### **NEGÓCIOS**

Educação colabora  
para aumentar  
a produtividade

### **COOPERAÇÃO**

Arranjos Produtivos  
Locais ajudam  
a reduzir custos



**EAD**  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA  
Cursos Gratuitos  
pela Internet

**SEBRAE**  
**SP**

Para se inscrever basta acessar o endereço:  
[www.sebraesp.com.br/ead](http://www.sebraesp.com.br/ead)



**EDUCAÇÃO SEBRAE.**  
**APRENDER, SEMPRE**  
**É UM BOM NEGÓCIO.**

Quando sua gestão melhora,  
sua empresa cresce.

**P**ALAVRA DO PRESIDENTE



## O VERDADEIRO E NECESSÁRIO AJUSTE

**E**m 25 de maio, comemora-se o Dia da Indústria. Lá se vão 57 anos desde que o então presidente Juscelino Kubitschek instituiu a data em homenagem à contribuição vital da indústria brasileira ao crescimento do País.

Mais do que celebrar, atualmente aproveitamos esse dia para refletir o papel da indústria no intrincado processo de desenvolvimento socioeconômico do Brasil. Diante do cenário em que vivemos, temos muito a debater.

Em 2014, o Produto Interno Bruto (PIB) da indústria no geral caiu 1,2%, na comparação com o ano anterior. Ao focar somente na indústria da transformação, o recuo foi muito maior: -3,8%. Esse resultado teve impacto direto no número de empregos gerados na indústria. Pela primeira vez, em 13 anos, a indústria demitiu mais que contratou, eliminando 164 mil postos de trabalho.

Os dados não são piores porque os empresários fizeram a lição de casa e, mesmo com tantos percalços burocráticos, tributários e de infraestrutura, conseguiram atingir patamares de competitividade e resultado dos investimentos na melhoria de processos, produtos e tecnologias.

Entretanto, as expectativas para este ano não são das melhores. A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) projeta queda de 4,5% do PIB da indústria da transformação e retração de 1,5% no PIB brasileiro.

Muito disso é resultado da política de ajuste fiscal. Ao não fazer o imprescindível ajuste das contas do governo, corremos o risco de ver a relação PIB/impostos crescer exponencialmente sem gerar o resultado esperado. Afinal, hoje já pagamos quase 37% do PIB em impostos, garantindo aos cofres dos governos federal, estaduais e municipais arrecadação na ordem de R\$ 1,8 trilhão, e continuamos a viver num País longe de ser competitivo.

Há 20 anos convivemos com índices surreais, e continuamos a amargar as últimas posições nos rankings de competitividade. Ou seja, ficou provado e comprovado que aumento da tributação não é o melhor caminho para alcançar o equilíbrio fiscal nem o

ajuste necessário para que a economia possa recuperar a competitividade.

É chegada a hora de ter coragem para escolher outro caminho. Como cidadãos que pretendem participar dos destinos da sociedade, não podemos ter compromisso com o erro. Precisamos, sim, fortalecer o setor produtivo para gerar um país realmente sustentável.

E não tenho dúvidas que nossa força emergirá da simplificação, da desoneração e dos investimentos em infraestrutura que permitam a indústrias, agronegócio, comércio e serviços, de todos os portes, ganharem musculatura para competir no mercado global.

Já estou trabalhando nesse sentido. No que diz respeito aos pequenos negócios, é urgente aprimorar o Simples Nacional, em especial no que se refere à melhor equalização da carga tributária, sob pena de se perderem as conquistas alcançadas até agora.

O principal desafio é garantir que as empresas cresçam sem a pressão da “morte súbita”. Por isso, sugiro a ampliação do limite da receita bruta anual para os optantes do Simples, passando dos atuais R\$ 3,6 milhões para R\$ 14,4 milhões para indústria e R\$ 7,2 milhões para comércio e serviços, além da criação de faixas de transição entre os regimes do Simples e do Lucro Presumido. A proposta contempla ainda a implementação de faixa de transição para os Microempreendedores Individuais (MEIs) entre R\$ 60 mil e R\$ 120 mil e a redução de faixas de tributação (de 20 para sete) até o limite de R\$ 3,6 milhões.

Se queremos um Brasil plenamente desenvolvido e verdadeiramente sustentável, é nosso dever debater e construir soluções que garantam não só o futuro da indústria, mas o futuro do País.

Boa leitura!

*Paulo Skaf, presidente do Conselho Deliberativo do Sebrae-SP*



**CONSELHO DELIBERATIVO  
DO SEBRAE-SP**

Federação das Indústrias do Estado  
de São Paulo (Fiesp)  
**Paulo Skaf – Presidente do Conselho**  
Associação Comercial de São Paulo (ACSP)  
**Alencar Burti**

Associação Nacional de Pesquisa,  
Desenvolvimento e Engenharia  
das Empresas Inovadoras (Anpei)  
**Hugo Borelli Resende**  
Banco do Brasil – Diretoria de Distribuição  
São Paulo – Disap (BB)  
**Sérgio Peres**

Federação da Agricultura e Pecuária  
do Estado de São Paulo (Faesp)  
**Fabio de Salles Meirelles**  
Federação do Comércio de Bens, Serviços  
e Turismo do Estado de São Paulo  
(FecomercioSP)

**Manuel Henrique Farias Ramos**  
Fundação Parque Tecnológico  
de São Carlos (ParqTec)  
**Sylvio Goulart Rosa Junior**  
Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT)  
**Altamiro Francisco da Silva**  
Agência de Desenvolvimento  
Paulista (Desenvolve SP)

**Milton Luiz de Melo Santos**  
Secretaria de Desenvolvimento Econômico,  
Ciência e Tecnologia

**Rodrigo Garcia**  
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro  
e Pequenas Empresas (Sebrae-SP)  
**Carlos Alberto Silva**  
Sindicato dos Bancos do Estado  
de São Paulo (Sindibancos)  
**Wilson Roberto Levorato**  
Superintendência Estadual  
da Caixa Econômica Federal (CEF)  
**Paulo José Galli**

**DIRETORIA**  
Diretor-superintendente – **Bruno Caetano**  
Diretor técnico – **Ivan Hussni**  
Diretor de administração e finanças – **Pedro Jehá**

**REDAÇÃO**  
Gerente do projeto  
**Eduardo Pugnali**  
Editor responsável  
**Roberto Capisano Filho** – MTB 46.219  
Editor-assistente  
**Daniel Lopes**  
Produção e coordenação  
**Fischer2 Indústria Criativa Ltda.**  
Diretor de conteúdo **André Rocha**  
Editora **Marineide Marques**  
Subeditoras **Iracy Paulina e Leda Rosa**  
Reportagem **André Zara, Filipe Lopes,  
Rachel Cardoso e Raíza Dias**  
Fotos **Olicio Pelosi e Su Stathopoulos**  
Revisão **Flávia Marques, Luisa Soler  
e Paulo Teixeira**

**ARTE**  **TUTU**  
atendimento@tutu.ee  
Editores de arte  
**Maria Clara Voegeli e Demian Russo**  
Chefe de arte **Carolina Lusser**  
Designers **Renata Lauletta e Laís Brevilheri**  
Assistentes de arte **Paula Seco, Raísa Almeida  
e Vitória Bernardes** Estagiário **Yuri Miyoshi**  
Produção gráfica **Andreza Belau**

Impressão **Plural Indústria Gráfica**  
Bimestral / 60 mil exemplares

Cartas para: Comunicação Social  
Rua Vergueiro, 1.117, 8º andar,  
Paraíso, São Paulo – SP,  
CEP 01504-001 - Fax (11) 3177.4685  
ascom@sebraesp.com.br  
www.sebraesp.com.br



Serviço de Apoio  
às Micro e Pequenas  
Empresas do Estado  
de São Paulo



**M** MENSAGEM DA DIRETORIA



# UMA INDÚSTRIA MADURA E EM CRESCIMENTO

**I**nformação e conhecimento são armas decisivas para se vencer no mundo dos negócios. Com o Sebrae-SP não poderia ser diferente. Para cumprirmos com excelência nosso papel de apoio às micro e pequenas empresas, empenhamo-nos continuamente para conhecer em profundidade o nosso cliente. Só assim garantimos eficiência como agentes de capacitação e de promoção do desenvolvimento dos micro e pequenos negócios, sejam eles de qualquer segmento.

Para melhor entender a dinâmica da indústria, o Sebrae-SP traçou um raio X do setor. O objetivo era conhecer mais a fundo as micro e pequenas indústrias e analisá-las em termos de mercado e de gestão, assim como o perfil dos empreendedores e as diferenças entre a indústria e o varejo.

Os dados mostram um setor vigoroso, com empresas na idade média de 12 anos. No varejo, por exemplo, essa média está em oito anos. Mais maduras, as MPes industriais ostentam a maior taxa de sobrevivência entre todos os segmentos econômicos: 81,3% das micro e pequenas indústrias ultrapassam dois anos de vida.

O levantamento – que ouviu 1.258 empresários da indústria e outros 1.349 dos setores de serviço e do comércio – aponta que, apesar do cenário econômico pouco favorável, as micro e pequenas indústrias estão preparadas para enfrentar momentos difíceis. Contribuem para isso aspectos como melhoria no planejamento, adaptação à legislação e autonomia para resolver problemas relacionados a produtos.

Esses donos de indústrias de pequeno porte começaram do zero (oito em cada dez), sem nunca terem tido um negócio (apenas 22% já empreenderam antes). Isso mostra a importância de capacitarmos estes empresários para que eles apliquem no dia a dia técnicas de gestão que colaborem para a longevidade da empreitada.

Parte desse desafio de capacitação se cumpre com a participação do Sebrae-SP no 10º Congresso da Micro e Pequena Indústria 2015, que acontecerá em 25 de maio, em São Paulo, sob a organização do Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (Dem-pi) da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). O evento tem como objetivo apresentar estratégias e perspectivas para o setor, proporcionar networking e tratar de temas relevantes para o micro e pequeno industrial.

O Sebrae-SP estará presente no evento com um espaço no qual os visitantes poderão conhecer os produtos e os serviços desenvolvidos pela instituição para apoiar a gestão dos negócios.

O levantamento do Ibope identificou que 72% dos entrevistados já receberam algum tipo de consultoria do Sebrae-SP ou participaram de algum de nossos programas, palestras ou cursos. Para nós, é um orgulho participar da trajetória vencedora desses empreendedores. Esperamos que, ao fim do Congresso, tenhamos estreitado ainda mais esse relacionamento.

**Bruno Caetano, diretor-superintendente do Sebrae-SP**



# MULHER de CORAGEM



**SANDRA PAPAIZ**

Presidente do Conselho do Grupo Papaiz

POR RACHEL CARDOSO FOTOS SU STATHOPOULOS

Filha de italianos, nascida na Vila Prudente, zona leste de São Paulo, a primogênita de Luigi Papaiz, Sandra, herdou do fundador do Grupo Papaiz o gênio forte. A empresária não tem papas na língua para analisar o mercado, o governo, o Brasil, a família e a própria vida. Numa longa conversa na sede da empresa em Diadema, na Grande São Paulo, de onde comanda em torno de 1,5 mil colaboradores, Sandra Papaiz contou nesta entrevista as dificuldades que enfrentou para se impor como profissional em um universo machista, das agruras do setor produtivo, de como é atuar em várias frentes ao mesmo tempo, da escolha de manter a rotatividade da cadeira presidencial com o cunhado e o irmão (desde a morte do pai, em 2003) e de como se prepara para o futuro de um negócio que reúne a Papaiz, de cadeados e fechaduras; a Udinese, de componentes para esquadrias; e a Cicap, da área imobiliária. “Nem todo mundo tem o perfil para aguentar tanta pressão”, diz. “No caso das inovações de produtos, enfrentei resistência dentro da empresa, mas havia pesquisa com consumidores – um cadeado, que só abre e fecha, não precisa ser feio, não é mesmo?”.

## COMO A INOVAÇÃO É IMPORTANTE PARA A COMPETITIVIDADE?

Sem buscar novidades, fica impossível atingir novos públicos. Mesmo aqui na empresa algumas pessoas acharam que certas iniciativas não passavam de frescuras. Entretanto, nós temos uma grande ameaça que são os cadeados chineses, praticamente commodities. Contratamos uma empresa de consultoria, a Bay and Company, para nos orientar em direção ao futuro. Seguramos os chineses no Brasil há muitos anos por meio do antidumping, porque não podemos competir com alguém que vende abaixo do custo. Mas e quando essa proteção acabar? A nossa estratégia é diversificar e inovar.

## E ESSA ESTRATÉGIA SE RESUME AOS CADEADOS?

Temos linhas diferenciadas que caminham paralelamente ao padrão e estão crescendo, contribuindo com 10% das nossas vendas. Por isso, damos a essas linhas um tratamento diferenciado, inclusive na área comercial. Isso porque vão para livrarias, papelarias, duty free, loja de malas etc. Elas não vão para lojas de material de construção, que é onde normalmente se encontra um cadeado. Então, abrimos novos mercados e, com isso, podem surgir outros produtos que não sejam cadeados. É uma estratégia nesse sentido, de defesa comercial. E temos várias formas de nos defendermos, seja legalmente, seja de outra forma. Por exemplo, normas técnicas – as empresas brasileiras estão trabalhando muito nisso, dentro dos sindicatos e associações, para que as normas tenham relevância.

## A INDÚSTRIA TEM MEIOS LEGAIS INTERNACIONAIS PARA SE DEFENDER CONTRA O DUMPING. NÃO É O GOVERNO QUE INVENTOU ISSO, SÃO REGRAS GLOBAIS

### COMO A SENHORA VÊ O CENÁRIO EM 2015, DE BAIXO CRESCIMENTO, AJUSTE FISCAL E APERTO NO CONSUMO?

Eu não sou pessimista, estou com vendas até o fim de maio. Para a Papaiz, até o fim de junho. Então, esse apocalipse que aparece nos jornais, desculpe-me, não bate com a realidade.

### NÃO É ESSA SANGRIA DESATADA?

Não. Em primeiro lugar, ninguém vai conseguir parar o Brasil. São 200 milhões de habitantes. Claro que temos

problemas, todos esses escândalos na Petrobras. Para construírem estradas, se não forem essas empreiteiras nacionais envolvidas no escândalo, haverá chinesas, francesas, italianas, americanas. Sempre tem alguém querendo trabalhar. Acho que o Brasil não vai parar. Nasci neste país há 61 anos e já vi coisas bem piores aqui, e a nossa empresa cresceu. Passamos por um período de 80% de inflação por mês e sobrevivemos. Outro dia, participei de uma reunião na área de comércio exterior. Ficaram duas horas discutindo tudo que o governo deveria fazer para ajudar a exportação. Só que o governo não vai fazer, porque agora o ministro Joaquim Levy precisa tomar tais e tais medidas, que não são compatíveis com a nossa agenda. Vamos parar com isso, de ficar o tempo inteiro achando que o governo tem que resolver o nosso problema. O governo, para mim, nunca resolveu nada, re-

solvemos sempre tudo sozinhos. Até porque o meu pai chegou aqui em 1952 e não conhecia ninguém.

### ISSO NÃO É UM SENTIMENTO GERAL DO PAÍS, NÃO É MESMO?

É deprimente, os brasileiros só ficam olhando as coisas que não dão certo. Em 2008, começou a crise na Europa, viram o que a Alemanha fez? É bom ser loira porque a gente pode falar o que quer e tem essa desculpa [risos]. A gente é inimputável. Bem, sentaram representantes de sindicatos e do governo e empresários, mu-





daram a legislação trabalhista, mudaram os benefícios, mudaram uma série de coisas e a Alemanha está muito bem, obrigada. Nos outros países, eles ficaram discutindo. Até hoje estão discutindo se vão ou não tirar benefícios, se vão flexibilizar ou não. E continuam em crise. Agora, os alemães foram muito práticos. Todo mundo acha que sindicato é do mal. Eles não são do mal, eles são do bem, porque estamos juntos nesse barco.

#### **TEVE ALGUM PROBLEMA COM ESSA HISTÓRIA DA TERCEIRIZAÇÃO?**

O dia da manifestação coincidiu com a assembleia sobre Participa-

ção nos Lucros e Resultados. Então, eles deram uma paradinha na fábrica, botaram a turma lá na frente e falaram da terceirização – que eu não acho que seja uma grande solução para a indústria. E eles são contra. Daí foram lá, falaram o que tinham de falar e, depois, aproveitando embalo, fizeram a assembleia e aprovaram a PLR. Então, para nós, não aconteceu nada. O meu relacionamento com o sindicato é superbom, há muito diálogo e respeito. A gente sabe que eles têm um papel importante. E não é demagogia, porque tem muito empresário que fala que é importante,

mas depois age de outra maneira, com agressividade.

#### **O INTERVENCIÓNISMO DO ESTADO ATRAPALHA O DESENVOLVIMENTO DO PAÍS? EM QUE MEDIDA?**

Atrapalha porque infantiliza as pessoas. Se entendermos que o governo vai ter sempre de achar uma solução para tudo, seremos sempre um povo infantil, que não busca solução para os problemas. O governo tem milhões de coisas para fazer, tem que se preocupar com escolas, com hospitais, com segurança. Agora, a indústria possui meios para se desenvolver. Por

exemplo, eu tenho meios legais internacionais para me defender contra o dumping. Não é o governo que inventou isso, são regras internacionais. Então, não preciso ir até a Dilma e pedir proteção.

#### **COMO A EMPRESA ESTÁ POSICIONADA NOS MERCADOS DOMÉSTICO E INTERNACIONAL, HOJE?**

No mercado internacional, no nosso segmento, somos a que mais exporta. Está no nosso DNA, porque começamos a exportar no fim dos anos 1970. Eu entrei na empresa em 1973, como gerente de exportação. Já existia uma boa carteira de clientes e isso foi muito importante para o que somos hoje, um grupo internacionalizado.

#### **É IMPORTANTE SE INTERNACIONALIZAR, NÃO?**

Sem dúvida. Nós abrimos uma filial no Canadá em 1975. Depois nos Estados Unidos. Já estivemos presentes também na Argentina, mas fechamos. Isso não é viável o tempo inteiro. Hoje, só temos uma filial em Hong Kong, que faz offshore. Não cadeado, mas peças complementares – trazemos e revendemos aqui. Em alguns países, com esse dólar, fica inviável mandarmos produtos do Brasil. A China serve como base para enviar itens com a marca Papaiz para mercados como França, Austrália, Canadá, Estados Unidos. Com as oscilações do câmbio, tem hora que vale a pena mandar daqui, e tem hora que não. Agora, temos cliente que há 40 anos está acostumado a vender a marca Papaiz, não vamos deixá-lo sem produto. Essa logística chinesa foi um pedido dos próprios clientes, então, desenvolvemos um fabricante chinês, que faz um cadeado dentro dos nossos padrões, com marca Papaiz. Por exemplo, já vendemos

pela Inglaterra, mas com o dólar a R\$ 3, compensa voltar a mandar do Brasil. Tem de ficar antenado, não pode dormir no ponto. Tudo muda o tempo todo, o que hoje é válido, amanhã não será. Então, não há fórmula.

#### **COMO É QUE FICA ESSA QUESTÃO DE ROTATIVIDADE NA GESTÃO? ISSO DÁ CERTO?**

Ela não é tão pacífica, tem atrito, ainda mais numa empresa de raízes italianas. Não é tudo lindo. Não tem nada disso. Mas tem dado certo desde que meu pai deu a vice-presidência para meu irmão Paulo, que era mais novo, porque eu era mulher. Eu tinha 35 anos e queria fazer uma administração mais participativa, estava mexendo numa série de coisas e ele estava ficando incomodado. Foi quando chamou todos os gerentes e diretores e nomeou o Paulo. Eu senti uma punhalada nas costas. Aí você tem dois caminhos.

#### **COMO FOI APÓS A MORTE DE SEU PAI?**

Tínhamos uma filial no Canadá e eu fui para um congresso de mulheres empresárias dos países em desenvolvimento. As canadenses são bem feministas, mas pragmáticas, e me ensinaram assim: quem manda é quem assina o cheque. Saia do backstage e venha para a frente do palco. Se você acha que tem alguma coisa a fazer, faça. Bom, para resumir, no ano que meu pai faleceu, em 2003, eu voltei para a empresa de onde havia saído com o objetivo de empreender, depois, com o intuito de ser gestora pública. Quando eu voltei, fiz assim: haverá três vice-presidências. Eu, nas áreas administrativa e financeira, assinando cheques; o meu irmão na área técnica, porque ele é engenheiro; e meu cunhado na área comercial. E ficou assim por um tempo. Então, decidimos que haveria rodízio de presidente por biênio. Agora, eu sou

## **TENHO TRAUMA DESSA COISA DE QUE UMA PESSOA SÓ TOME AS DECISÕES. SE ACONTECER ALGO COM ELA, A EMPRESA SOFRE AS CONSEQUÊNCIAS**

Em primeiro lugar, vai para uma terapia. Nessa terapia, eu descobri que fui burra, porque um pai italiano, com uma cultura machista, nunca me daria o poder. Como eu só queria participar, sugeri um triunvirato, pois não queria pegar o lugar do meu pai. Mas ele, óbvio, não via dessa maneira, achava que tinha de ser um e escolheu meu irmão. Por que ele escolheu meu irmão? Meu irmão é mais novo, bonzinho, menos questionador, homem. Então, reunia todas as qualidades.

presidente, depois, vem meu irmão e, na sequência, o meu cunhado, assim sucessivamente. Mas fazemos tudo juntos. Hoje, sou presidente e responsável pela Papaiz, mas há dois anos, fui responsável pela Udinese e pela Cicap, que é da área imobiliária. Então, os três conhecem tudo, porque fazemos rodízio também nas operações de três em três anos. Porque eu tenho trauma dessa coisa de que uma pessoa só tome as decisões. Se acontecer algo com ela, a empresa sofre as consequências. —





Autoridades participaram da sessão de abertura da edição 2014

## CONGRESSO DA MICRO E PEQUENA INDÚSTRIA COMPLETA DEZ ANOS

Com o objetivo de apresentar estratégias e perspectivas para o setor, o Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (Demp) da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) realiza, em 25 de maio, o 10º Congresso da Micro e Pequena Indústria 2015. O evento, que acontece no Hotel Renaissance, traz nesta edição o tema “Você é o líder – inspire, inove, motive e conquiste”. A programação inclui palestras sobre o papel do líder e como liderar vendas para melhores resultados e aproveitar talentos das organizações.

Dirigido a empresários de diversos segmentos, o congresso anual também proporciona um espaço para networking e contato com universidades.

O Sebrae-SP também estará presente no evento, oferecendo orientações sobre gestão empresarial, tecnologia e mercados. No Espaço Sebrae-SP, os visitantes poderão conhecer os produtos e os serviços desenvolvidos pela instituição para apoiar a gestão dos negócios. O Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial de São Paulo (Senai-SP) e bancos participantes do Programa Sala de Crédito prestarão atendimento em atividades paralelas ao congresso.

Os estudos e as apresentações exibidos durante o evento poderão ser acessados na página do evento, no endereço eletrônico <http://hotsite.fiesp.com.br/mpi/index.html>. Na edição de 2015, será apresentado o levantamento elaborado pelo Sebrae-SP, em parceria com o Ibope, com os principais números da micro e pequena indústria no Estado de São Paulo. De posse do raio X do setor, o Demp-Fiesp reunirá autoridades para debater pleitos das micro e pequenas indústrias.

## PRODUÇÃO LEITEIRA FORTALECIDA

O Sebrae-SP lançou o Planeja Leite, ferramenta de gestão de produção leiteira. O sistema auxilia pequenos produtores rurais a aumentar a rentabilidade por meio de estratégias de planejamento e gerenciamento da produção.

O lançamento da ferramenta ocorreu na feira de negócios Agrishow, em abril, e contou com a presença do presidente do Sebrae-SP, Paulo Skaf – que também comanda a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp) e o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo (Ciesp).

O Planeja Leite é composto por um painel visual, uma oficina presencial de quatro horas e uma consultoria de duas horas. Entre os temas abordados estão Faturamento, Composição do rebanho, Resultados esperados e Próximos passos. Além disso, o produtor conta com auxílio dos técnicos do Sebrae-SP para analisar as informações e realizar os devidos ajustes.

## ALI CHEGA A NOVAS REGIÕES

O programa Agentes Locais de Inovação (ALI) entra em nova fase a partir de junho, quando 400 agentes sairão a campo para acompanhar e sugerir mudanças em 16 mil empresas pelos próximos dois anos. Nessa nova temporada, nove regiões do Estado de São Paulo receberão o ALI pela primeira vez: Alto Tietê, Barretos, Jundiaí, Franca, Marília, Ourinhos, São João da Boa Vista e as regiões leste e sul da capital paulista. Outra novidade é que o programa também contemplará empresas do comércio.

O projeto é uma iniciativa do Sebrae-SP e do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) para promover a inovação nas pequenas empresas. Aquelas que se candidatarem para receber a visita do ALI serão acompanhadas gratuitamente.



## TURISMO NO NOROESTE PAULISTA

O Sebrae-SP está concluindo o *Catálogo de Turismo do Circuito Noroeste Paulista*, publicação da entidade em parceria com associações comerciais e prefeituras de oito cidades da região. O material reunirá informações de Catanduva, Ibirá, Novo Horizonte, Olímpia, Sales, São José do Rio Preto, Tabapuã e Uchoa.

O catálogo visa atrair turistas para a região, fortalecendo o Noroeste Paulista como polo profissionalizado e competitivo. A publicação contará com informações sobre as cidades,

curiosidades, dados históricos e culturais, pontos turísticos e produtos diferenciados. Além disso, oferecerá uma relação das empresas participantes da parceria, como hotéis, pousadas e restaurantes.

O fortalecimento do Circuito Turístico do Noroeste Paulista começou em 2011, com a capacitação de micro e pequenas empresas de turismo, melhoria da qualidade de serviços e produtos oferecidos e implantação de inovações na região.

Serão impressos 4 mil unidades do catálogo, 13,5 mil guias de bolso, 135 displays para serem espalhados entre hotéis e pontos de circulação de turistas, dois vídeos institucionais e aplicativos para dispositivos móveis.

As primeiras agências exclusivas para o setor que gera mais de 20% da riqueza do país.

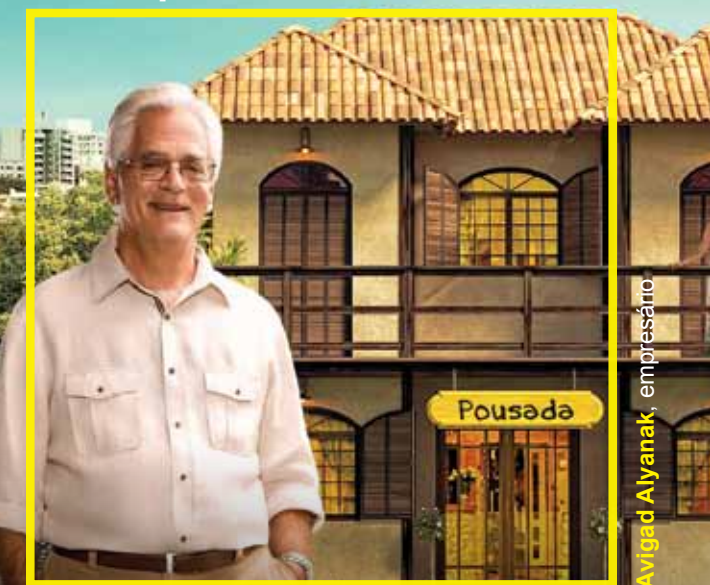
BOMPRATODOS



Porque o Ávi tem que ser tão bem atendido quanto o cliente da sua pousada.

Banco do Brasil.  
O Banco da Micro e Pequena Empresa.

O Banco do Brasil inovou e criou agências exclusivas para empresas, além de ter mais de 8 mil funcionários especializados por todo o Brasil para atendê-las. Quem trabalha para fazer a economia do país girar merece o melhor atendimento.



Avigad Alyanak, empresário

Central de Atendimento BB | SAC  
4004 0001 ou 0800 729 0001 | 0800 729 0722

Deficiente Auditivo ou de Fala | Ouvidoria BB  
0800 729 0088 | 0800 729 5678

ou acesse  
[bb.com.br/mpe](http://bb.com.br/mpe)

@bancodobrasil  
/bancodobrasil



# MAIS FORTES

MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS TÊM MOSTRADO MAIS RESISTÊNCIA ÀS CRISES AO LONGO DOS ANOS. NOVA PESQUISA DO SEBRAE-SP TRAÇA O PERFIL DO SETOR NO ESTADO DE SÃO PAULO

Por André Zara

O Estado de São Paulo se orgulha de ser o berço da industrialização brasileira. Do início do século 20 até hoje muita coisa mudou, mas a indústria paulista continua como potência, conforme mostra uma pesquisa do Sebrae-SP sobre as micro e pequenas indústrias do segmento. A principal descoberta foi que, comparada a outros setores, as indústrias de pequeno porte são mais maduras na gestão.

São Paulo é o Estado com maior número de micro e pequenas indústrias no País: são 575.316 empresas que representam 26% dos pequenos negócios industriais brasileiros. A indústria representa 13,8% dos estabelecimentos, 30,1% dos empregos e 32,6% da folha de salários das Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) paulistas. A novidade da pesquisa do Sebrae-SP – que ouviu 1.258 empresários da indústria e outros 1.349 dos setores de serviço e comércio – é que, apesar do cenário econômico pouco favorável, as micro e pequenas indústrias estão mais maduras para enfrentar momentos difíceis. Por serem mais desenvolvidas em aspectos como gestão e produtividade, a análise mostra empresas mais experientes, com 12 anos, em média, diante dos nove anos dos outros dois setores. Contribuem para isso aspectos como melhoria no planejamento, adaptação à legislação e autonomia para resolver problemas relacionados a produtos.

A pesquisa também avaliou diversos fatores (como faturamento, número de empregados, correspondência aos objetivos, entre outros) e concluiu que 53% das indústrias de pequeno porte têm alto nível de desenvolvimento, contra apenas 11% do varejo. Essas empresas mais maduras existem, em média, há 14 anos, têm 12 funcionários e possuem mais de cinco máquinas. Além disso, 71% delas são clientes do Sebrae-SP, o que mostra que buscam informação para melhorar a gestão. Esses fatores ajudam a explicar por que o setor industrial sempre se mostrou mais resiliente. As MPes industriais ostentam a maior taxa de sobrevivência entre todos os segmentos econômicos: 81,3% das micro e pequenas indústrias ultrapassam dois anos de vida.

Além do perfil, a pesquisa identifica também os desafios do dia a dia dos empresários. Quando a indústria está amadurecendo, os maiores desafios são as questões financeiras e legislativas; quando desenvolvidas, as de mão de obra. Mesmo assim, para 40% dos entrevistados, a quantidade e a qualificação dos funcionários são inadequadas. No entanto, apenas 13% oferecem cursos e capacitação.

A organização também é um grande desafio para as MPes industriais. A pesquisa revela que quanto menos desenvolvida a empresa, mais tênue é a separação entre as contas das pessoas jurídica e física. Em geral, também não há estabelecimento de rotinas nem divisão de pa-



péis e responsabilidades, o que pode tornar o dia a dia caótico, com efeitos diretos sobre a produtividade.

Independentemente da maturidade, todos os empresários consideraram importante monitorar a concorrência, mas o fantasma da indústria chinesa preocupa mais as empresas de média maturidade. Já o aumento do dólar impacta as empresas mais maduras. Outro dado

interessante é que, para melhorar os lucros, 72% das MPes industriais vendem para o consumidor final, um número alto por causa dos Microempreendedores Individuais (MEIs).

A conclusão é que empreender na indústria é diferente de outros setores. Existe uma espécie de provação, pelos maiores desafios de se abrir a empresa, seguida por ganho ou benefício também proporcional

ao esforço. Ou seja, quanto mais você investe, mais recebe no futuro. Assim, a solidez de um negócio construído na indústria recompensa todos os percalços.

#### FORTES DESDE O INÍCIO

Com rápido crescimento entre as décadas de 10 e 20 do século passado, a indústria paulista passou por momentos de bonança – o suficiente para atrair imigração e migração de milhões de pessoas e ser reconhecida como a “locomotiva do Brasil” – e crises (como dos anos 80, quando a indústria de transformação, estabelecida fortemente em São Paulo, sofreu queda de 17% na produção). Com isso, a concentração industrial no Estado começou a perder força. O Censo Industrial de 1985 mostrou que São Paulo perdeu entre 1970 e 1985 participação em todos os 22 ramos industriais, embora ainda concentrasse mais de 50% da produção nacional em 13 deles.

As micro e pequenas indústrias sempre tiveram grande importância no cenário paulista – em 1970, por exemplo, as indústrias com até 99 empregados respondiam por 95% do total de empresas do Estado e empregavam 510 mil pessoas, 39% dos trabalhadores do segmento. Dada a sua relevância econômica, foi criada a partir da década de 60 uma série de ações institucionais voltadas às micro, pequenas e médias indústrias, a começar por iniciativas de fomento por meio do Banco do Brasil e do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Em 1972, foi criado o Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (Cebrae), que se tornaria o Sebrae. “Desde então, houve muitos avanços, ainda que alguns desafios permaneçam. Cuidar da micro e pequena indústria é importante, pois ela tem forte impacto na criação de

empregos e é promissora quando o assunto é inovação”, explica o professor de Economia da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC/Campinas) e consultor para formação de políticas públicas, William Massei.

Entre os avanços destacados estão o foco governamental na capacitação e formalização das empresas, a criação do regime tributário Simples e, mais recentemente, a instituição da Secretaria da Micro e Pequena Empresa. No entanto, segundo Massei, o País não conseguiu resolver antigos entraves. “As pequenas empresas já tiveram mais incentivos para exportação, com ações por meio de cooperativas e centrais de compra, um modelo muito usado por outros países. Poderíamos ter avançado, mas os últimos anos foram focados em apoio à exportação das grandes empresas”, diz. Outra questão é o uso de tecnologia. “As pequenas não têm dinheiro para pesquisa e precisariam de programas específicos do governo e apoio de universidades e de associações para inovar”, conclui.

Ainda assim, as MPes industriais investem proporcionalmente mais em inovação, como mostra um levantamento do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), baseado em dados nacionais do IBGE. Segundo a análise, as micro e pequenas empresas industriais investem 3,6% da receita líquida em inovação, contra 2,4% das médias e grandes. Entre as empresas de menor porte – que têm entre dez e 29 funcionários – esse aporte atingiu 4,9%. Grande parte dos gastos se dá na aquisição de máquinas e equipamentos e atividades associadas a mudanças no processo produtivo, com objetivo de aumentar a produtividade. “As empresas se beneficiaram nos últimos anos da expansão do crédito e do aumento do consumo interno, mas sabemos que

o processo de modernização delas é um dos ‘calcanhares de Aquiles’ da economia brasileira”, afirma um dos autores da análise, o técnico de planejamento e pesquisa do Ipea, Mauro Oddo Nogueira.

Para ele, as pequenas indústrias do Brasil estão inseridas em um cenário diferente das europeias, mais automatizadas e com maior técnica. Por isso, o governo deveria apoiar e financiar o segmento, com ações tradicionais como incentivo fiscal e crédito subsidiado, porém, sabendo das limitações. “Qualquer política pública precisa ser heterogênea, pois o setor é muito distinto entre si. Precisamos direcionar melhor os esforços e entender as necessidades de cada segmento”, explica.

#### DESAFIOS ATUAIS

A pesquisa do Sebrae-SP também identificou as expectativas dos empresários em relação ao futuro. De maneira geral, eles esperam aumentar o faturamento e a lucratividade. Os mais experientes destacam que se manter sempre informado é fundamental. Para a gestora estadual do Programa Agentes Locais de Inovação (ALI), do Sebrae-SP, Ana Carolina Guimarães Netto, o momento de escassez energética e de água pode ser bom para se investir em eficiência, reduzir custos e buscar a sustentabilidade. “É uma oportunidade para enfrentar a crise e inovar”, explica. O programa ALI, desenvolvido em parceria com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), tem como objetivo fomentar a inovação e o uso da tecnologia entre as micro e pequenas empresas. As orientações gratuitas são oferecidas por agentes bolsistas do CNPq, capacitados para acompanhar um conjunto de empresas.

“O ALI começou ajudando a indústria, mas expandiu para outros setores, como comércio e serviços.

No entanto, o programa ainda tem forte apelo industrial”, afirma Ana Carolina. No Estado de São Paulo, onde o ALI foi implantando em 2012, já foram realizados três ciclos, com acompanhamento de 12 mil empresas. Desse total, 8 mil foram indústrias.

Um novo ciclo do programa terá início neste ano. Os escritórios regionais do Sebrae-SP estão selecionando as empresas interessadas em receber acompanhamento até 2017. As novidades para a nova fase incluem um número maior de agentes (o total desses profissionais passou de 300 para 440 no Estado); menor número de empresas acompanhadas por cada um dos agentes (de 50 para 40); e expansão da cobertura do ALI para 26 escritórios regionais do Sebrae-SP. O objetivo é alcançar 5,6 mil empresas acompanhadas até 2017. “Notamos que, muitas vezes, o empreendedor não conhece a própria empresa e acredita que a inovação envolve altos investimentos. Com a ajuda do pesquisador do CNPq, que faz um diagnóstico e apresenta as propostas de ações, o empresário pode se surpreender com a adoção de medidas simples, capazes de fazer diferença”, diz a gestora do ALI no Estado. As inscrições para o programa estão abertas e devem ser feitas no escritório do Sebrae-SP da sua região.

Aspectos como economia de recursos e ganhos de eficiência também são foco de ações de apoio às micro e pequenas indústrias promovidas por outras instituições, como a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). A entidade tem um prêmio para incentivar a conservação e o reúso de água. Ao longo de dez anos, completados em 2015, a premiação recebeu 162 projetos de mais de 100 empresas de diversos segmentos e portes. A entidade estima que os projetos geraram uma economia superior a 95



Foto: Tanna Waqued / Fiesp

**“MUITOS EMPRESÁRIOS DESCONHECEM AS OPÇÕES DE PRODUTOS FINANCEIROS E, MUITAS VEZES, NÃO SABEM UTILIZÁ-LOS, COMPROMETENDO O CAPITAL DE GIRO COM A COMPRAR DE EQUIPAMENTOS, POR EXEMPLO”**

Milton Bogus, diretor do Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (Dempí) da Fiesp

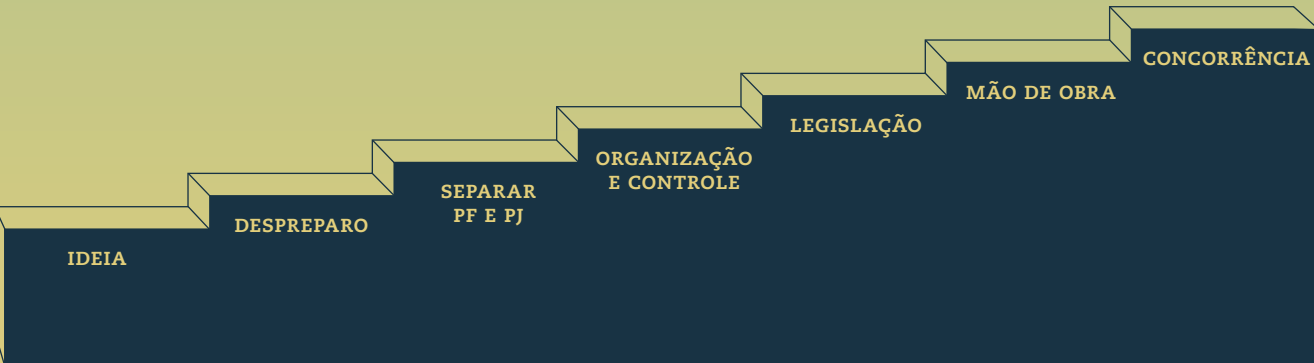


# RAIO X DAS MICRO E PEQUENAS INDÚSTRIAS



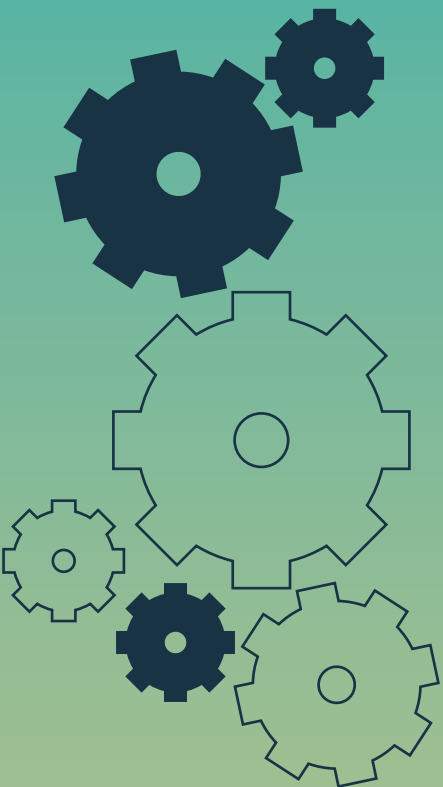
## DESAFIOS PARA CRESCER

Ao longo da existência do negócio, as dificuldades a serem superadas vão mudando e culminam em uma empresa mais sólida



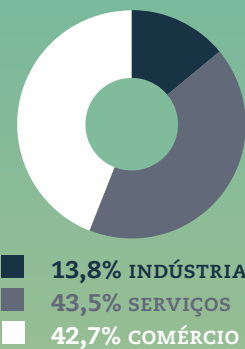
## SOBRE AS MÁQUINAS

- possuem, em média, **8 máquinas**
- **40%** com valor acima de **R\$ 10.000**
- realizam a troca a cada **2 anos**, bem próximo do considerado ideal
- **6 em cada 10** utilizam apenas recursos próprios para troca

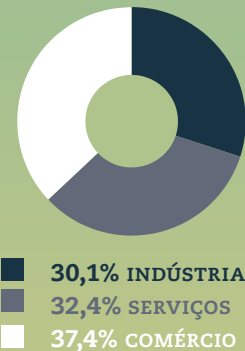


## DISTRIBUIÇÃO DE ESTABELECIMENTOS, EMPREGOS E FOLHA SALARIAL

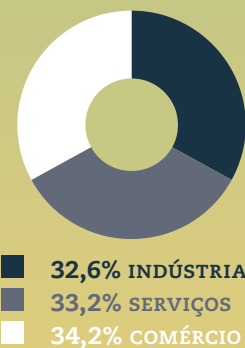
ESTABELECIMENTOS



EMPREGOS



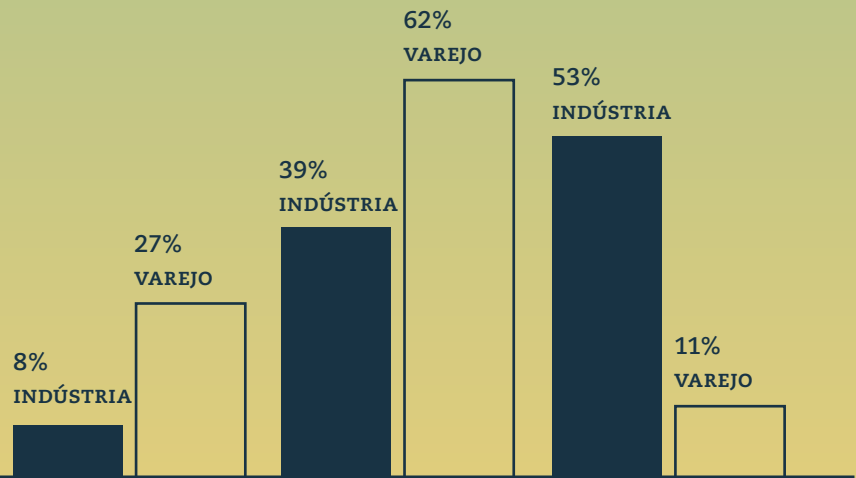
FOLHA DE SALÁRIOS



## MAIS MADUROS

Em comparação ao varejo, a indústria tem muito mais micro e pequenos negócios no grupo de alta maturidade

BAIXA MÉDIA ALTA





milhões de metros cúbicos de água por ano, com investimentos superiores a R\$ 490 milhões.

## FINANÇAS

O crédito é outro desafio colocado aos empresários neste ano. Com a alta das taxas de juros, os bancos privados estão mais seletivos na concessão de financiamentos. Contudo, a falta de confiança dos empreendedores também é outro aspecto relevante. Prova disso é que caiu a procura por crédito na Desenvolve SP, a agência de fomento do Estado. “Nos primeiros três meses de 2015, sentimos uma retração da demanda na comparação com 2014. Isso mostra a falta de confiança dos empreendedores nas situações política e econômica. Eles estão repensando a busca por financiamentos para novos projetos”, ressalta o presidente da Desenvolve SP, Milton Luiz de Melo Santos.

Desde que foi criada, em 2006, até março deste ano, a agência ofereceu R\$ 886 milhões em financiamento para 734 indústrias de pequeno porte em 188 cidades do Estado de São Paulo. Os empréstimos para o segmento industrial correspondem a 49% do portfólio da Desenvolve SP. O dinheiro foi usado, preponderantemente, para capital de giro (44%); aquisição de máquinas e equipamentos (35%); e projetos de ampliação e expansão (21%). “Os investimentos na indústria são fortes desde 2009, pois, na época, o setor passava por uma crise. Para nos aproximarmos da indústria, fizemos convênios com a Associação Brasileira de Máquinas e Equipamentos (Abimaq) e com a Fiesp, o que facilitou o contato com o público-alvo”, afirma Santos. Ele destaca que o momento é de cautela. “O empresário está buscando liquidez, a fim de ter caixa para aguentar o período de crise”, completa.

O diretor do Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (Dempi) da Fiesp, Milton Bogus, aponta outros complicadores. “Notamos que muitos empresários desconhecem as opções de produtos financeiros e, muitas vezes, não sabem utilizá-los, comprometendo o capital de giro com a compra de equipamentos, por exemplo”, explica. Por isso, uma das ações do Dempi envolve trabalhar com bancos e universidades para melhorar o conhecimento dos empreendedores sobre como usar o crédito.

Outro desafio do segmento é melhorar a gestão financeira da empresa. É o que conta a coordenadora do curso de Administração da Universidade de Santo Amaro (Unisa), Anna Cristina Pascual Ramos. A instituição de ensino é parceira do Dempi há dez anos e vem trocando informações para melhorar a qualificação dos empreendedores, especialmente de pequenas e médias empresas. “Focamos nesses negócios porque queremos ajudar a diminuir o fechamento. Sabemos que muitos de nossos alunos irão trabalhar nas MPes industriais”, afirma. Em fevereiro, a Unisa deu mais um passo nessa direção e criou o projeto Sala de Capacitação, por meio do qual o núcleo de prática empresarial da universidade oferece consultoria aos empresários associados à Fiesp. “Os empreendedores recebem aconselhamento em diversas áreas, como finanças, logística, produção e marketing. Cada dia é reservado para um tema específico. Professores e alunos fazem um mapeamento da empresa, dão dicas e marcam data para o retorno. Como a ação é recente, ainda não temos dados compilados, mas sentimos que a maior procura é pela área de gestão de finanças”, explica Anna.

A coordenadora reforça que mesmo nos congressos do Dempi,

nos quais a Unisa sempre participa, já era possível sentir a preocupação dos empresários com o controle financeiro. “Sempre temos boa receptividade por parte deles, pois percebem que devem se capacitar, assim como a equipe, para serem mais profissionais”, afirma. A Unisa também oferece descontos nos seus cursos para afiliados da Fiesp.

## FUTURO

O momento econômico pelo qual o País atravessa exige decisões estratégicas do empresário. “O ano de 2015 deve ser de aumento de custos (insumos, tarifas, impostos), bem como consumidores mais cautelosos e gastando menos. Entendo que empresas que não estejam bem posicionadas no mercado e organizadas internamente correm alto risco de fechar caso não sejam feitos os ajustes. É o ano de voltar ao básico”, afirma o líder da consultoria Deloitte no atendimento às empresas emergentes, Ricardo Teixeira. Para ele, as ações podem incluir readaptação do quadro de empregados de acordo com a queda nas vendas; renegociação de contratos e troca de fornecedores; alongamento de prazos de pagamento; e renegociação de dívidas. “Todos os gastos não essenciais devem ser repensados. Não necessariamente cancelados, caso estejam atrelados a projetos importantes, mas, pela falta de caixa, devem aguardar um momento mais propício para serem levados adiante. No momento, os empresários precisam melhorar o portfólio para fornecer mais opções e atrair novos consumidores”, diz.

Mesmo assim, o setor industrial sempre se mostrou mais resiliente nos momentos ruins e dados apontam que, apesar do declínio geral, algumas áreas continuam se dando bem. Segundo números do IBGE relativos a fevereiro deste ano, as indústrias paulistas que tiveram



Foto: divulgação

## “OS EMPREENDEDORES ESTÃO REPENSANDO A BUSCA POR FINANCIAMENTOS PARA NOVOS PROJETOS”

Milton Luiz de Melo Santos, presidente da Desenvolve SP

melhor resultado nos últimos 12 meses estão na fabricação de equipamentos de transporte, exceto veículos automotores (+8,1%); fabricação de equipamentos de informática, produtos eletrônicos e ópticos (+2,8%); fabricação de produtos farmacocômicos e farmacêuticos (+3,9%); e fabricação de coque, produtos derivados do petróleo e biocombustíveis (+4,5%). Em outro levantamento, feito pelo SEBRAE, intitulado “Negócios promissores para 2015”, destaca-se que o setor de encadernações e plastificações cresceu 190% entre 2009 e 2012. A fabricação de bijuterias registrou alta de 115%. Ou seja, ainda existe demanda e oportunidades de crescimento.

Com a atual valorização do dólar diante do real, as exportações também podem ser favorecidas. “O empresário precisa se preparar para sobreviver a 2015, mas avaliamos que o dólar ficará acima de R\$ 3. Se a equipe econômica do governo mantiver a direção, isso pode melhorar a exportação das pequenas, principalmente por meio das grandes empresas”, afirma o diretor do Dempi. Já Teixeira, da Deloitte, acredita que vender para o exterior é uma forma de diversificar mercados e se valer da desvalorização do real, mas ele lembra que o movimento pode ser momentâneo.

Outro aspecto positivo no cenário pode ser a aprovação das regras para terceirização de funcionários, que tramita no Congresso Nacional. “A nova legislação pode ajudar na contratação de mão de obra não essencial ao negócio e abrir oportunidades para a criação de empresas”, afirma Massei. Apesar do cenário complexo, as apostas continuam otimistas, pois os industriais paulistas têm tradição e capacidade para superar momentos difíceis, como já provaram outras vezes.





# O VALOR DO CAPITAL HUMANO

INVESTIMENTO EM EDUCAÇÃO É A CHAVE PARA PRODUZIR MAIS COM MENOS

por Rachel Cardoso

O aumento da produtividade é uma condição fundamental para o crescimento sustentável, mas a maioria dos indicadores que mensura esse viés do desenvolvimento econômico aponta que a indústria brasileira tem seguido caminho inverso. A produtividade industrial encerrou o ano de 2014 com uma expansão pífia de 0,7%, consequência das quedas de 3,2% da produção industrial e de 3,9% das horas pagas, segundo boletim do Instituto de Estudos para o Desenvolvimento Industrial (Iedi). A falta de investimento em recursos humanos está entre os principais agravantes desse quadro.

Dados da Confederação Nacional da Indústria (CNI) revelam que a produtividade cresceu bem menos no Brasil do que em outros 11 países concorrentes entre 2002 e 2012. No período, a taxa média de crescimento do índice que mede quanto se produz por hora trabalhada por ano foi de 0,6%, a menor da comparação. A Coreia do Sul aparece no outro extremo, com uma alta média anual de 6,7% [veja gráfico], o que significa produzir mais com menos. Isso acontece porque, após a Guerra das Coreias entre 1950 e 1953, o país apostou firme na educação como principal recurso para o crescimento econômico.

Essa aposta resultou na formação de engenheiros e técnicos necessários para desenvolver uma base

manufatureira sobre a qual a economia prosperou. “Mão de obra é o principal fator da produtividade. Não adianta investir em máquinas e equipamentos se não há qualificação profissional para operá-los. Tecnologia não agrega se não tem quem saiba usá-la”, avalia o consultor econômico e professor do Insper, Otto Nogami.

Segundo ele, a baixa produtividade precisa ser analisada tanto dos pontos de vista micro quanto macroeconômico, que envolvem ambiente e mobilidade. “O tempo para se chegar ao trabalho e a questão da segurança, no sentido mais amplo – como condições insalubres –, derrubam a produtividade” diz. “Para oferecer bem-estar à sociedade, é preciso primeiro construir um ambiente adequado à capacitação de pessoas.”

É no que acredita o empresário Claudemir Lopes, da GRX. Instalada em São Paulo, a empresa – que hoje exporta para a Europa – decidiu há um ano buscar capacitação no Sebrae-SP para melhorar a área de recursos humanos, com o objetivo justamente de chegar ao mercado externo. “Fiz a lição de casa, como criar plano de carreira, organograma e regulamento interno e, hoje, conto com um time de colaboradores que participa de todos os processos produtivos, inclusive da inovação”, conta.

Fundada em 1992, a GRX é responsável pela fabricação e comercialização de produtos para proteção radiológica no segmento médico em geral e também

para a área industrial. Pensando nas necessidades específicas de cada cliente, tornou-se nos últimos anos uma empresa inovadora e criativa que, além da fabricação da linha padrão de produtos, desenvolve projetos especiais personalizados para um mercado cada vez mais exigente. “Percebemos que faz parte da inovação investir nas pessoas”, afirma Lopes.

Para ele, incentivar a autoestima faz com que o funcionário fique mais integrado a cada processo, melhorando a produtividade de toda a empresa. São ações que não necessitam de altos investimentos financeiros, mas de vontade do gestor para enxergar o potencial de cada um e criar políticas de valorização.

A fim de medir o efeito das ações implementadas, a GRX trabalha com coleta de dados para fazer a comparação com outras empresas do mesmo segmento ou de outros ramos de atividade. Também são comparados, periodicamente, os dados atuais com os anteriores e, com base nessa verificação, criam-se índices que possibilitam a ava-



Foto: Clete Silvério

**“NÃO ADIANTA INVESTIR EM MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS SE NÃO HÁ QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL PARA OPERÁ-LOS. TECNOLOGIA NÃO AGREGA SE NÃO TEM QUEM SAIBA USÁ-LA”**

Otto Nogami, consultor econômico e professor do Insper

## COMPETITIVIDADE EM XEQUE

A produtividade cresceu menos no Brasil do que em outros 11 países concorrentes entre 2002 e 2012 e coloca a competitividade nacional em jogo. A baixa produtividade do trabalho colaborou para que o País registrasse na década o mais alto custo unitário do trabalho (CUT) em dólares reais. A medida, que representa o custo com trabalho para se produzir um bem, aumentou 9% ao ano entre 2002 e 2012. O segundo colocado, a Austrália, registrou alta de 5,3% ao ano. Apenas quatro dos 12 países comparados tiveram aumento do CUT. No outro extremo, aparecem Taiwan e Estados

Unidos, que reduziram o CUT em 6,2% e em 5,2%, respectivamente. A redução nas outras oito nações se deu não só porque aumentaram a produtividade em percentuais mais altos no período, mas também porque registraram reajustes menores no salário médio real e tiveram apreciações mais suaves, ou até mesmo depreciações – caso de Taiwan. Na moeda doméstica, produtividade, salário e taxa de câmbio são as três variáveis analisadas para se calcular o CUT de um país. O Brasil, por outro lado, apresentou o segundo maior aumento real do salário no período – cresceu 1,8% ao ano –, e a maior apreciação da moeda doméstica (o real) se valorizou a uma taxa de 7,2% ao ano. Ou seja, os três fatores contribuíram negativamente para a competitividade brasileira.



## CINCO PASSOS PARA MELHORAR A PRODUTIVIDADE

1. **Conheça o seu mercado:** é fundamental identificar o que o cliente espera de sua empresa.
2. **Busque auxílio profissional:** procurar ajuda externa é importante para diagnosticar entraves e encontrar soluções que potencializem a produção.
3. **Melhore o fluxo:** analise como a mão de obra pode aprimorar a forma de trabalhar. Será que é necessário que o funcionário se desloque para pegar ferramentas ou matéria-prima ao realizar o trabalho ou seria melhor que tudo estivesse ao seu alcance?
4. **Realize manutenção preventiva:** aplicar um cronograma de manutenção do maquinário evita que a produção seja interrompida.
5. **Reduza custos de estoque:** é importante manter o estoque necessário para o funcionamento do negócio. Ele não deve estar nem acima nem abaixo do ideal, assim, você evita prejuízos por não conseguir dar conta da demanda ou por manter produtos encalhados.

Fonte: Sebrae-SP

liação dos resultados para planejar melhorias e estabelecer as metas dos próximos períodos. “Procuro transmitir aos colaboradores que produtividade não se resume a resultado quantitativo, mas também significa qualidade do que é produzido, redução do desperdício e menos retrabalho.”

Segundo Lopes, também é importante investir em treinamento, implementar novos processos, adquirir equipamentos mais modernos e criar mecanismos mais eficientes de integração entre os

departamentos, levando em conta que, além do menor crescimento da produtividade do trabalho, o Brasil atravessa uma conjuntura que demanda esforços conjuntos de todas as áreas para se tornar mais competitivo.

### EFICIÊNCIA E ESCALA

O ganho de competitividade está diretamente relacionado à redução de custos sistêmicos. “O crescimento da produtividade depende de recursos que tornem a produção maior e mais eficiente, gerando

ganhos de escala”, diz o diretor do Departamento de Competitividade e Tecnologia da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp), José Ricardo Roriz Coelho.

Ele explica que há uma diferença de preços de 33,7% entre o produto brasileiro e o produto importado dos principais parceiros comerciais, gerado pelo Custo Brasil e pela sobrevalorização da moeda, isso faz com que a indústria brasileira perca mercado, prejudicando os ganhos de escala. Além disso, não há boas expectativas de crescimento futuro, o que também inibe o investimento e resulta em perda de produtividade a longo prazo. “O efeito da bola de neve é nefasto”, avalia Coelho.

Estudo da Fiesp denominado “Implicações do Desempenho da Rentabilidade e da Margem de Lucro nos Investimentos da Indústria de Transformação” mostra que, entre 2008 e 2012, o investimento na indústria de transformação foi inferior à rentabilidade de aplicações financeiras mais conservadoras, como a renda fixa e os fundos referenciados DI, cujos riscos são mais baixos. No período, o retorno do investimento de R\$ 1 bilhão em aplicações de renda fixa foi de R\$ 624 milhões. O retorno do mesmo investimento na indústria de transformação foi de R\$ 469 milhões. Assim, o setor industrial perde atratividade para o mercado financeiro e o investimento não acontece.

Apesar dos esforços feitos pelas empresas para elevar a produtividade, como treinamento, qualificação da mão de obra e racionalização dos gastos (a fim de se criar espaço para os investimentos), os obstáculos ao crescimento da produtividade concentram-se, sobretudo, no ambiente de negócios, entre eles: a elevada e complexa carga tributária; as altas taxas de juros; a valorização do dólar diante do real;

## “O CRESCIMENTO DA PRODUTIVIDADE DEPENDE DE RECURSOS QUE TORNEM A PRODUÇÃO MAIOR E MAIS EFICIENTE, GERANDO GANHOS DE ESCALA”

José Ricardo Roriz Coelho, diretor do Departamento de Competitividade e Tecnologia da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp)



Foto: Everton Amaro / Fiesp

as faltas de infraestrutura e logística adequadas; e o elevado custo de energia e de matérias-primas.

As consequências do Custo Brasil e do câmbio sobrevalorizado são ainda piores para a pequena indústria. O custo do crédito é maior para as pequenas do que para as grandes empresas. Por consequência, o investimento é mais caro. O baixo teto do Simples e a ausência de uma faixa tributária de transição dificultam o crescimento dos pequenos negócios, já que eles têm de enfrentar a burocracia e a complexidade tributária dos regimes de lucro real ou lucro presumido; e por serem pequenos, eles não estão sujeitos a grandes ganhos de escala.

Eliminar ou reduzir os obstáculos ao crescimento da produtividade industrial brasileira depende de um conjunto de reformas na esfera macroeconômica que dê capacidade competitiva para a indústria, como: simplificação e diminuição da carga tributária, redução dos custos e ampliação da oferta de crédito. Infelizmente, as medidas governamentais estão indo em direção oposta, com a oneração da folha, o fim do Regime Especial de Reintegração de Valores Tributários para as Empresas Exportado-

ras (Reintegra) o aumento da tarifa de energia elétrica e a elevação da taxa básica de juros (Selic) – ações que aumentam o custo de produção no Brasil. “É preciso que o Estado brasileiro faça a sua parte e proporcione ao menos um ambiente competitivo semelhante ao encontrado em países concorrentes, pois competir com esse diferencial de preços é muito difícil e o inexorável resultado é a perda de mercado doméstico para os chineses”, diz.

O mesmo raciocínio tem a professora do Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento (Proced), da Fundação Instituto de Administração (FIA), Dariane Castanheira. “Basicamente, são as ações do governo que farão o problema ser amenizado”, ressalta. Entre as medidas apontadas por ela estão os controles da inflação e dos juros e o ajuste fiscal – não com aumento de impostos, mas com corte dos gastos públicos. Ela cita a mudança no seguro-desemprego como algo positivo para a indústria brasileira.

Trata-se de um conjunto fundamental de iniciativas, mas, no caso das pequenas empresas, a maior causa da baixa produtividade está mais na falta de planejamento do que na conjuntura econômica.

“Falta uma boa gestão empresarial”, afirma Dariane. A professora explica que é preciso aprender a seguir o passo a passo porque, se algo der errado, basta apenas refazer os planos, que devem começar com o viés estratégico orientado ao mercado. Em seguida, vem a organização financeira e, por último, a aplicação prática das medidas de controle financeiro. Tudo isso é chamado didaticamente de “processo estruturado de planejamento e controle”. “Ainda existem despreparos educacional e cultural muito grandes em relação ao empreendedorismo, e a educação é a base de tudo”, reafirma, em consonância com Nogami, do Insper.

Já está comprovado que a combinação de mão de obra despreparada e falta de infraestrutura é perversa – algo que só uma educação de qualidade pode resolver a médio e longo prazos, como mostram a história e os exemplos de outros países. Se hoje o mercado procura desesperadamente os profissionais mais capacitados e treinados, em um cenário de economia em desenvolvimento, então, a falta de capital humano pode se tornar um obstáculo tão desafiador ou maior que as crises hídrica e energética.



# COOPERAR PARA COMPETIR

A UNIÃO DE FORÇAS POR MEIO DE  
ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS AJUDA  
A REDUZIR CUSTOS, SUPERAR CRISES  
E EXPANDIR O MERCADO

Por Raíza Dias

**A**proximar empresas que integram a mesma cadeia produtiva e que são vizinhas pode ser uma boa solução para aumentar a competitividade. A união fortalece os micro e pequenos negócios, favorece o desenvolvimento da economia local e amplia o diálogo entre empresas e poder público. Exemplo disso são os chamados Arranjos Produtivos Locais (APLs), reunindo empresas de uma mesma cidade ou região, que desenvolvem atividades econômicas concorrentes ou complementares. A ideia é agrupar fabricantes de bens e serviços, fornecedores de equipamentos, prestadores de serviços e toda a sorte de organizações que apresentem vínculos com um determinado segmento.

A estratégia traz benefícios não só para os negócios como também para a região, explica o professor da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP) e pesquisador, Paulo Roberto Alves. “Um Arranjo Produtivo Local nasce de forma espontânea. As pequenas empresas teriam dificuldades de sobreviver isoladas no mundo globalizado. Juntas, elas têm mais força e acabam por sustentar o Produto Interno Bruto (PIB) da aquela região de maneira mais intensa”, explica.

O consultor do Sebrae-SP Fábio Bonassi, concorda. “Se as relações entre as pequenas empresas que trabalham no mesmo sentido ou de maneira complementar estiverem dispersas e não forem conver-

gentes, haverá muita concorrência no mesmo espaço geográfico. Mas, se houver conversa e congregação de pequenos elos entre elas, é possível potencializar o resultado”, assinala.

No exterior, os arranjos são denominados “clusters” e ganharam destaque a partir dos estudos de Michael Porter, em meados de 1993. Na época, o pesquisador constatou que as empresas dos aglomerados tinham maior competitividade ante as que estavam fora deles. Países como Itália e Estados Unidos têm boas experiências com o sistema produtivo. Na Europa, a Terceira Itália, localizada no centro e no nordeste do País, é conhecida pela junção de diversos clusters, todos compostos por pequenas e médias indústrias. Já no território americano, o Vale do Silício soube aproveitar o potencial tecnológico da região e é exemplo entre as aglomerações industriais do mundo.

## ARRANJOS PAULISTAS

As aglomerações também são realidade no Estado de São Paulo. Apesar de não haver números oficiais de quantos arranjos estão espalhados pelo território paulista, é fato que a estratégia de negócio faz parte da economia de cidades e regiões fora do centro industrial da capital.

O Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP-APL), coordenado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior, conta-

biliza 72 APLs paulistas – maior concentração entre os Estados brasileiros. Na sequência, aparecem Minas Gerais, com 65; Rio Grande do Norte e Goiás, ambos com 49. A lista do GTP-APL mostra que todos os Estados da Federação possuem arranjos.

A Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação do Estado de São Paulo reconhece a existência de 24 arranjos produtivos locais. O setor com mais APLs no Estado é o de cerâmica, presente em cinco cidades. Estão na lista aglomerados dos setores de couro e calçados, confecções, móveis, aeroespacial, metal-mecânico, flores, entre outros. Além desses, têm apresentado aumento de demanda os arranjos relacionados à economia criativa e aos agronegócios.

O reconhecimento da Secretaria tem um motivo. Em 2009, os arranjos passaram a ser vistos como estratégia de desenvolvimento. Para normatizá-los, foi criado o Programa de Fomento aos Arranjos Produtivos Locais do Estado de São Paulo, de responsabilidade da Coordenadoria de Desenvolvimento Regional e Territorial, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação.

Segundo a coordenadoria, cabe ao Estado apoiar ações que promovam a descentralização do desenvolvimento produtivo paulista, assim como o fortalecimento das cadeias produtivas e o aumento da competitividade das micro, pequenas e médias empresas. Na visão do órgão, os arranjos são instrumentos de desenvolvimento industrial descentralizado que têm a capacidade de promover maior ganho de escala das políticas dirigidas a empresas de pequeno porte, ampliando aprendizado, inovação e capacitação.

Nesse trabalho de fomentar a atuação dos arranjos em São Paulo, a coordenadoria explica que a intenção é apoiar projetos de de-

senvolvimentos produtivos local e regional que tenham foco em gestão empresarial, inovação tecnológica, pesquisa e desenvolvimento, capacitação e treinamento, acesso a mercados e sustentabilidade ambiental, beneficiando toda a cadeia produtiva envolvida.

Para o professor da PUC-SP, Paulo Roberto Alves, os governos devem olhar para os arranjos como estratégia de desenvolvimento regional. “O governo incentiva as aglomerações quando percebe a existência da organização. Isso porque o arranjo amplia a arrecadação regional, retém o cidadão na cidade e atrai mão de obra qualificada, bem como o

comércio se organiza melhor e a região se desenvolve. As vantagens são imensas”, destaca.

Para Alves, o apoio do Estado pode ir além de recursos diretos para os projetos dos APLs. “O governo pode ajudar também abrindo mais escolas na localidade, investindo em cursos especializados no ofício do arranjo, fornecendo subsídios para feiras e eventos, divulgando o grupo de empresas ou, então, auxiliando na importação e exportação”, sugere.

## AS VANTAGENS DO COLETIVO

Um dos principais entraves para a proliferação de APLs no Estado é o medo de trabalhar ao lado do concorrente. Para o consultor do Sebrae-SP, é dever dos facilitadores do arranjo combater essa desconfiança. “Quem induz esses processos (a Secretaria do Estado, o Sebrae-SP ou outras organizações) precisa transmitir a crença de que a cooperação leva maior competitividade para as empresas. A curto prazo não há resultados efetivos. Mas, a médio prazo, a aglomeração leva ganhos que, sozinhas, as empresas não obteriam e, assim, ficariam mais vulneráveis”, reforça.

Segundo ele, o processo cooperativo pode ser uma saída para empresas que precisam enfrentar contingências do ambiente externo, como crises econômicas, ou que buscam vantagens para a operação do negócio. “Com o arranjo, os empresários podem realizar compras coletivas, têm maior poder de barganha junto aos fornecedores e conseguem pleitear feiras e missões de negócios, por exemplo. Quando existem processos de cooperação, cria-se uma fortaleza competitiva na região. Se cada empresa cuidar apenas do seu negócio, alguns sobreviverão e outros vão fechar”, ressalta Bonassi.

O professor da PUC-SP reforça: “Se o arranjo está organizado, ele consegue passar qual é a demanda



Foto: Olívia Pelosi

**“O EMPRESÁRIO  
BRASILEIRO É  
MUITO CRIATIVO,  
MAS TEM  
CARÊNCIA  
DE GESTÃO”**

Maurício Tomazetti, gerente  
administrativo técnico da Gaspec





## “COM A CRISE, OS EMPRESÁRIOS SE REORGANIZARAM COM O INTUITO DE CRIAR O APL”

Giovanni Rocco, secretário executivo da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC

e a carência do setor.” Ele destaca ainda que os APLs não se restringem a unir apenas empresários, mas também sindicatos, universidades e entidades interessadas no desenvolvimento da região.

### NA SAÚDE E NA DOENÇA

Um exemplo de Arranjo Produtivo Local que soube envolver diversos atores no processo de fortalecimento econômico regional está em Ribeirão Preto, interior de São Paulo. Na região, foi constituído o APL de Saúde, que aproximou empresas de equipamentos médicos, hospitalares e odontológicos, além de saúde animal, cosméticos, fár-

macos e biotecnologia. A aglomeração conta também com apoio da prefeitura, da Fundação Instituto Polo Avançado da Saúde de Ribeirão Preto (Fipase), do Sebrae-SP, do Senai, do Ciesp, da Secretaria de Desenvolvimento de São Paulo, entre outras entidades.

A experiência do arranjo mostrou aos envolvidos que há vantagens, como indica o gerente da Fipase, Dalton Marques. “A cooperação é muito positiva. As empresas de saúde perceberam que concorriam por algumas fatias de mercado, mas que podiam cooperar em diversas áreas, como em consultorias conjuntas, participação em feiras

empresariais, treinamentos para funcionários e estratégias coletivas que reduzem custos”, indica.

A Fipase tem basicamente dois papéis na tarefa de apoiar o arranjo: contribuir para o aprimoramento do empresariado local – por meio de simpósios e rodadas de negócio – e auxiliar empresas na captação de recursos com base na elaboração de projetos.

Uma das conquistas do arranjo foi a inauguração de um parque tecnológico na região, utilizado para testes e ensaios de qualidade. Além disso, o canal de diálogo com o poder público foi fortalecido e, hoje, as empresas conseguem levar suas demandas com maior efetividade para os órgãos responsáveis.

A experiência com o APL de saúde foi tão positiva em Ribeirão Preto que a Fipase passou a se posicionar como fundação de apoio a qualquer setor de base tecnológica. O novo princípio contribuiu inclusive para um arranjo de software na região.

Para Marques, o modelo de APL é um caminho sem volta. “Essa é uma tendência positiva e que precisa ser fortalecida. Não dá para pensar em desenvolvimento econômico sem uma estratégia que envolva empresas, poder público e universidades. O Brasil ainda tem o senso de competição maior do que o de cooperação e é difícil envolver empresas em ações coletivas, mas isso gera desenvolvimento econômico”, afirma.

### O RENASCIMENTO DE UM SETOR

O senso de cooperação foi o motor para a criação do Arranjo Produtivo Local de Ferramentaria, no Grande ABC. A preocupação com a crise que pressionava o setor em 2012 foi o que uniu empresários e entidades em torno do objetivo de recuperar a saúde das empresas de ferramentaria da região.

Dependente das montadoras, a indústria de ferramentaria se viu

em um cenário de aperto na época, com demissões expressivas e queda na demanda, como conta o secretário executivo da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, Giovanni Rocco. “As montadoras, na época, optavam por ferramentarias do exterior, encalhando nosso setor no ABC, que já estava enraizado na região. Com a crise, os empresários se reorganizaram com o intuito de criar esse APL”, explica.

Com a participação, hoje, de aproximadamente 40 empresas, o arranjo tem também o apoio de sindicatos, da Agência de Desenvolvimento Econômico do Grande ABC, de prefeituras da região e de universidades.

A organização rendeu frutos ao setor, que conseguiu retomar o crescimento e obteve conquistas junto com o poder público, a exemplo do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, o Inovar Auto, que deu resguardo à produção das ferramentarias e impulsionou o segmento. Pelo programa, as montadoras ganham descontos ao adquirir produtos de ferramentarias nacionais. O arranjo do ABC participou ativamente desse pleito.

A Gaspec, empresa familiar de médio porte especializada em protótipos de peças metálicas, foi uma das beneficiadas do arranjo. Presente desde a criação do APL,

a empresa sentiu os resultados da aglomeração, como explica o gerente administrativo técnico, Maurício Tomazetti. “De 2012 para cá conseguimos usar 100% da nossa capacidade instalada. Aumentamos o quadro de funcionários em 30% e o faturamento cresceu cerca de 50%. Foi uma recuperação gradual”, afirma.

Para Tomazetti, trabalhar em parceria com os concorrentes em torno de um objetivo comum é positivo. “Alguns empresários se sentem ameaçados ao atuar em conjunto com o concorrente. Isso existe, é fato. Mas eu não vejo dificuldades. Vejo, na verdade, como um benefício o fato de me unir ao concorrente para discutir questões em prol do segmento. Até porque o mercado é igual para todos”, pondera.

### OS DESAFIOS DA COOPERAÇÃO

Além de derrubar as barreiras criadas pelo receio de empresários em relação à competitividade, os arranjos enfrentam o desafio de envolver mais agentes nos trabalhos de cooperação. “Acho que ainda falta uma governança local nos arranjos. Alguém que possa manter o grupo unido”, avalia o professor Paulo Roberto Alves.

Tomazetti, da Gaspec, concorda. “O empresário brasileiro é muito criativo, mas tem carência de gestão. Essa carência faz com que boas ideias fiquem na gaveta, por falta de estratégia e de visão a longo prazo.”

O gerente da empresa do ABC cita o baixo comprometimento de empresários que entram em arranjos, mas não demonstram disposição para o trabalho contínuo. “Quando o mercado está em baixa, todo mundo quer se ajudar. Mas, quando as empresas pegam um pouco mais de trabalho e a demanda aumenta, quem estava na mesa de negociações some”, critica Tomazetti.

## FORMAÇÃO E RECONHECIMENTO DE UM APL

1. Ao notar a oportunidade de organização e consolidação de um Arranjo Produtivo Local, procure apoio do Sebrae-SP para mapear a cadeia e realizar um planejamento estratégico;
2. Envie informações sobre o arranjo à Rede Paulista de APLs, vinculada à Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI), para receber o reconhecimento do órgão. É necessário citar o número de empresas envolvidas, a quantidade de empregados, o valor econômico agregado, a governança, as ações do APL e um breve histórico. Os dados serão analisados pela Rede e, caso aprovados, serão encaminhados ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior;
3. Com a governança do APL fortalecida, a SDECTI realiza convênios para apoiar ações que fortaleçam o trabalho da aglomeração.

Fonte: Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência e Tecnologia de São Paulo



# NOVA GEOGRAFIA

INDÚSTRIA PAULISTA SE DESLOCA  
PARA O INTERIOR E ESTIMULA  
A CRIAÇÃO DE EIXOS DE  
DESENVOLVIMENTO

Por Filipe Lopes



**S**ede de importantes parques fabris no início do século 20, a cidade de São Paulo ganhou um novo perfil econômico a partir da década de 70. Enquanto a metrópole consagrava-se como capital financeira do País, foi notório o movimento de desconcentração da indústria, que se deslocou para o interior do Estado, levando junto o fluxo migratório de trabalhadores. “A Grande São Paulo se tornou inviável para muitas empresas por causa do valor dos terrenos e dos custos logísticos. A migração das indústrias está ligada à redução de

custos e às buscas por incentivos fiscais e melhores oportunidades em cidades interioranas e do litoral”, afirma o gerente-executivo de Pesquisa e Competitividade da Confederação Nacional da Indústria (CNI), Renato da Fonseca.

O movimento teve importantes reflexos socioeconômicos, a começar pelo crescimento das cidades paulistas do interior. A taxa de urbanização da região registrou expansão média de 76,1% entre 2000 e 2010, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Enquanto isso, a região metropolitana de São

Paulo apresentou taxa de migração negativa – de 1,6 por mil habitantes, no mesmo período, de acordo com a Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade).

A nova geografia econômica do Estado aponta quatro eixos de desenvolvimento industrial, em torno das cidades de Campinas, São José dos Campos, Sorocaba e Ribeirão Preto. O fluxo migratório de Campinas, por exemplo, traduz esse movimento. Entre 2000 e 2010, o município atraiu, por ano, 6,5 migrantes por mil habitantes, mais de cinco vezes superior à média estadual (1,2 migrante ao ano por mil habitantes). Campinas, com saldo migratório líquido próximo de 38 mil migrantes ao ano, respondeu por quase 80% do volume de migração do Estado de São Paulo no período.

A tendência de migração torna o interior de São Paulo potencial motor da economia nacional. Segundo estudo do The Boston Consulting Group (BCG), as famílias de classe média sediadas no interior do País serão as principais alavancas para o crescimento de diversas categorias de consumo, representarão um mercado de US\$ 600 bilhões em 2020 – mais da metade do crescimento do consumo no País até lá.

O interior paulista também se mostra atrativo para trabalhadores que buscam melhores oportunidades de emprego. De acordo com a pesquisa realizada pela empresa de recrutamento Heads com dados do LinkedIn, 91% dos 1.125 profissionais paulistanos entrevistados consideram o interior de São Paulo muito atrativo para viver, trabalhar e estudar. O estudo aponta ainda que 72% dos executivos entrevistados já realizaram mudanças de cidade por motivos profissionais. A pesquisa revela também que os jovens são os que mais buscam oportunidades nas cidades interioranas, sendo



Foto: José Paulo Lacerda

## “A MIGRAÇÃO ESTÁ LIGADA À REDUÇÃO DE CUSTOS E ÀS BUSCAS POR INCENTIVOS FISCAIS E MELHORES OPORTUNIDADES”

Renato da Fonseca, gerente-executivo de Pesquisa e Competitividade da Confederação Nacional da Indústria (CNI)

47% deles com até dez anos de carreira. Entre os motivos que tornam o interior do Estado atrativo para os trabalhadores estão “qualidade de vida”, avaliada como “muito bom” para 80% dos entrevistados; seguido por “oportunidades para se trabalhar”, com 55% de “muito bom”; e “estudar”, com satisfação de 45%.

### MUDAR PARA MELHOR

Quando uma empresa decide mudar de endereço – motivada pela oferta de melhores condições de logística para transacionar suas mercadorias ou pela isenção de impostos – o empresário deve planejar muito bem a operação e con-

siderar todos os desafios que terá pela frente. Para o consultor da Unidade de Atendimento Setorial do Sebrae-SP, Fabio Angelo Bonassi, os principais desafios enfrentados pelas empresas quando mudam para cidades interioranas são obtenção de licenças para a atividade e disponibilidade de mão de obra qualificada para o negócio. “Além disso, há possibilidade de haver dificuldades nas condições logísticas para o escoamento da produção via distribuidores, disponibilidades de matérias-primas e de fornecedores especializados para manutenção do processo produtivo, entre outras questões”, afirma Bonassi.



No caso da indústria, o desafio de mudar toda a planta produtiva e formar nova mão de obra local para dar conta das demandas cotidianas é ainda maior. “A indústria não pode se dar ao luxo de parar a produção por alguns dias para mudar de endereço. Então, para tal processo, o empresário deve se planejar e avaliar como evitar bu-

racos no fluxo operacional durante a mudança”, afirma Bonassi. Muitas vezes, a atividade exercida pela indústria não é comum aos trabalhadores da região e o treinamento intensivo é necessário para formar essa nova mão de obra.

A composição dos custos da indústria pode mudar radicalmente em função de questões como predisposições de mão de obra, fornecedores e logística. E esses gastos devem entrar nas contas antes de o empresário definir a mudança de endereço. “Em geral, os empresários são motivados a mudar pelos incentivos que recebem, como o comodato de terrenos em áreas ou distritos industriais, bem como pelo fato de esses locais já contarem com infraestrutura mínima adequada, como fornecimento de energia elétrica, água, asfalto, serviços públicos de transporte, comunicação e limpeza urbana”, afirma a consultora da Unidade de Atendimento Setorial do Sebrae-SP, Eliane Costanski.

Contudo, não são raras as situações em que as empresas se veem obrigadas a suprir falhas de infraestrutura dos municípios para não atrapalhar a produção. “Historicamente, vemos indústrias que se instalaram em municípios que não tinham saneamento básico e estimularam a formação de co-

munidades urbanas ao redor das companhias, atraídas não apenas pela oferta de emprego, mas também pela nova estrutura oferecida”, afirma a consultora. Assim, é fundamental que a indústria, mesmo que pequena, saiba dialogar com a comunidade local e busque parcerias com as prefeituras para melhorar o ambiente em que está inserida.

#### PLANEJAR E INOVAR

Em novo endereço, a empresa deve investir em inovação para dar conta dos novos desafios, como logística, comunicação com os clientes e organização dos processos internos. O Sebrae-SP oferece instrumentos para garantir o acesso das micro e pequenas empresas (MPes) à inovação e à tecnologia por meio de parcerias e projetos com instituições públicas e privadas, além do Sistema “S”, formado por Senai e Senac. Os programas incluem consultoria, gestão ambiental, programas Alimentos Seguros (PAS) e Agentes Locais de Inovação (ALI), incubadoras de empresas, alavancagem tecnológica, entre outros.

A transição de cidade pode ser complicada para uma indústria se a gestão não estiver sólida e bem estabelecida internamente, para que nenhum ponto fundamental seja esquecido. “O programa ALI

“HISTORICAMENTE, VEMOS INDÚSTRIAS QUE SE INSTALARAM EM MUNICÍPIOS QUE NÃO TINHAM SANEAMENTO BÁSICO E ESTIMULARAM A FORMAÇÃO DE COMUNIDADES URBANAS”



Eliane Costanski, consultora da Unidade de Atendimento Setorial do Sebrae-SP

## DISTRIBUIÇÃO REGIONAL DAS MPES INDUSTRIAIS

Regiões que perderam e que ganharam participação (de 2006 a 2013)

QUEDA ↓	AUMENTO ↑
RMSP • 51,2% para 50%	Campinas • 16,1% para 16,9%
São José do Rio Preto • 4,1% para 3,9%	Sorocaba • 5,2% para 5,7%
Franca • 3,1% para 2,8%	São José dos Campos • 3,5% para 3,9%
Bauru • 2,6% para 2,5%	Ribeirão Preto • 2,8% para 3,2%
	Central • 2,6% para 2,7%

Fonte: Sebrae-SP



pode ajudar no processo de inovação, que poderá ser incentivado durante a mudança de local, com base na identificação de gargalos que poderão ser resolvidos na elaboração da nova planta da empresa. A ferramenta Radar da Inovação pode ajudar na priorização

dessas inovações, antes e depois da mudança”, aponta a gestora do ALI da Unidade Atendimento Setorial do Sebrae-SP, Ana Carolina Guimarães Netto.

Desde o início do programa ALI, a indústria é o setor que mais utiliza a consultoria dos profissionais do Sebrae-SP, sendo atendidas 9.594 empresas, entre 2013 e 2015, período no qual 68,3% foram indústrias; 31,1%, serviços; e 0,6%, comércios. “A ferramenta possibilita ao empresário enxergar seu negócio como um todo e, após diagnóstico dos profissionais, corrigir os processos, além de investir em inovação”, afirma o consultor do Escritório Regional Capital Oeste do Sebrae-SP, Henrique Rafael da Silva Romão.

A nova sede também dá oportunidade ao empresário de estabelecer uma filosofia mais sustentável à indústria, o que talvez fosse inviável nas antigas instalações. O Sebrae-SP também auxilia as indústrias na adoção de práticas sustentáveis, que, segundo Bonassi, podem ajudar a reduzir

custos e desperdícios em geral e criar fontes alternativas de matéria-prima se houver reaproveitamento de insumos (por exemplo, água de reúso), além de impactar na imagem da organização e dos produtos fabricados, já que pode trabalhar positivamente sua imagem atrelada às práticas de sustentabilidade.

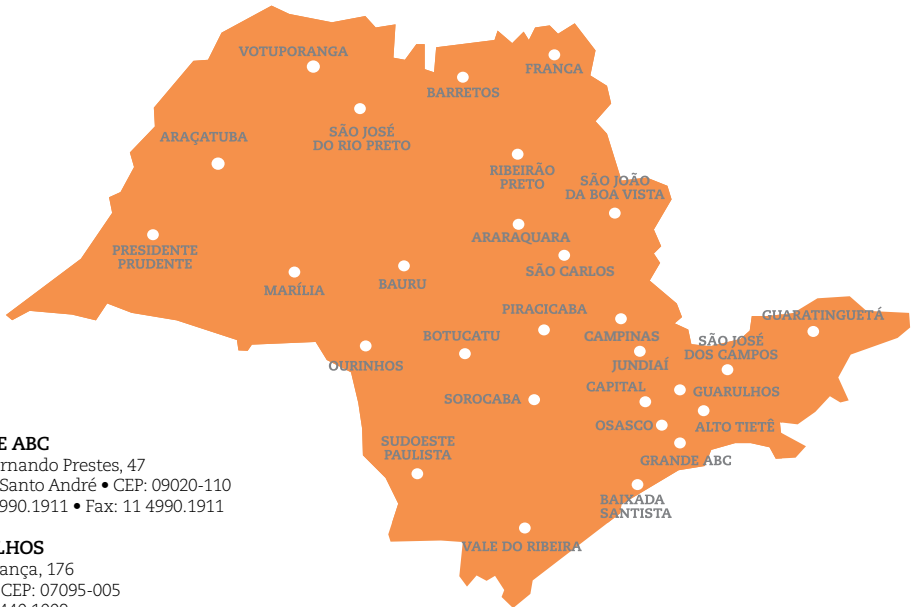
Antes de mais nada, o empresário deve analisar vantagens e desvantagens de se instalar em uma nova localidade. O gerente da CNI destaca que, em muitos casos, são oferecidos incentivos fiscais para grandes indústrias, mas o tratamento não é o mesmo para os fornecedores de menor porte. “A tendência para os próximos anos é que essa desconcentração da indústria continue pelo Brasil, pois é um fenômeno natural em um país com as dimensões do nosso. Mas os municípios devem começar a enxergar a oportunidade de conceder incentivos para as pequenas, pois elas também têm o poder de gerar empregos e movimentar a economia local”, afirma.



Foto: Ofício Pelosi



# ESCRITÓRIOS REGIONAIS DO SEBRAE-SP



## SEDE

**EDIFÍCIO MÁRIO COVAS**  
R. Vergueiro, 1.117  
Paraíso • CEP: 01504-001  
Tel.: 11 3177.4500

## CAPITAL

**CENTRO**  
R. José Getúlio, 89  
Aclimação • CEP: 01509-001  
Tel.: 11 3253.2121

**LESTE I**  
R. Itapura, 270  
Tatuapé • CEP: 03310-000  
Tel.: 11 2225.2177 • Fax: 11 2225.2177

**LESTE II**  
R. Vitorio Santim, 57  
Itaquera • CEP: 08290-000  
Tel.: 11 2074.6601 • Fax: 11 2074.6601

**NORTE**  
R. Duarte de Azevedo, 280/282  
Santana • CEP: 02036-021  
Tel.: 11 2976.2988 • Fax: 11 2976.2988

**OESTE**  
R. Clélia, 336/344  
Pompeia • CEP: 05042-000  
Tel.: 11 3832.5210 • Fax: 11 3832.5210

**SUL**  
Av. Adolfo Pinheiro, 712  
Santo Amaro • CEP: 04734-001  
Tel.: 11 5522.0500 • Fax: 11 5522.0500

## REGIÃO METROPOLITANA

**ALTO TIETÊ**  
Av. Francisco Ferreira Lopes, 345  
Vila Lavínia • Mogi das Cruzes  
CEP: 08735-200  
Tel.: 11 4722.8244 • Fax: 11 4722.9108

**BAIXADA SANTISTA**  
Av. Dona Ana Costa, 416/418  
Gonzaga • CEP: 11060-002  
Tel.: 13 3289.5818 • Fax: 13 3289.4644

**GRANDE ABC**  
R. Cel. Fernando Prestes, 47  
Centro • Santo André • CEP: 09020-110  
Tel.: 11 4990.1911 • Fax: 11 4990.1911

**GUARULHOS**  
Av. Esperança, 176  
Centro • CEP: 07095-005  
Tel.: 11 2440.1009

**OSASCO**  
R. Primitiva Vianco, 640  
Centro • CEP: 06016-004  
Tel.: 11 3682.7100 • Fax: 11 3682.7100

## INTERIOR DO ESTADO

**ARAÇATUBA**  
Avenida dos Araçás, 2.113  
Centro • CEP: 16010-285  
Tel.: 18 3622.4426 • Fax: 18 3622.2116

**ARARAQUARA**  
Av. Maria Antonia Camargo de Oliveira, 2.903 – Vila Ferroviária  
Araraquara • CEP: 14802-330  
Tel.: 16 3332.3590 • Fax: 16 3332.3566

**BARRETOS**  
R. 14, nº 735  
Centro • CEP: 14780-040  
Tel.: 17 3323.2899 • Fax: 17 3323.2899

**BAURU**  
Av. Duque de Caxias, 16/82  
Vila Cardia • CEP: 17011-066  
Tel.: 14 3234.1499 • Fax: 14 3234.2012

**BOTUCATU**  
R. Dr. Costa Leite, 1.570 – Centro  
CEP: 18602-110 • Tel.: 14 3815.9020  
Fax: 14 3815.9020

**CAMPINAS**  
Avenida Imperatriz Leopoldina, 272  
Vila Nova • Campinas  
CEP: 13070-000  
Tel.: 19 3243.0277 • Fax: 19 3242.6997

**Brás**  
R. Conselheiro Belisário, 141  
Brás – São Paulo  
Tel.: 11 2692.5454  
**Brasilândia**  
R. Parapuã, 491  
Tel.: 11 3991.4848  
pabrasilandia@sebraesp.com.br  
**Campo Limpo**  
R. Mario Neme, 16/22  
Tel.: 11 5842.2373  
pacampolimpo@sebraesp.com.br  
**Cidade Ademar**  
Av. Cupecê, 2.861  
Tel.: 11 5562.9312  
pacidadeademar@sebraesp.com.br

**FRANCA**  
Av. Dr. Ismael Alonso y Alonso, 789  
Centro • CEP: 14400-770  
Tel.: 16 3723.4188 • Fax: 16 3723.4483

**GUARATINGUETÁ**  
R. Duque de Caxias, 100  
Centro • CEP: 12501-030  
Tel.: 12 3132.6777 • Fax: 12 3132.2740

**JUNDIAÍ**  
R. 23 de Maio, 41  
Vianelo • CEP: 13207-070  
Tel.: 11 4587.3540 • Fax: 11 4587.3554

**MARÍLIA**  
Av. Brasil, 412  
Centro • CEP: 17509-052  
Tel.: 14 3422.5111 • Fax: 14 3413.3698

**OURINHOS**  
R. dos Expedicionários, 651  
Centro • CEP: 19900-041  
Tel.: 14 3326.4413 • Fax: 14 3326.4413

**PIRACICABA**  
Av. Rui Barbosa, 132  
Vila Rezende • CEP: 13405-218  
Tel.: 19 3434.0600 • Fax: 19 3434.0880

**PRESIDENTE PRUDENTE**  
R. Major Felício Tarabay, 408  
Centro • CEP: 19010-051  
Tel.: 18 3222.6891 • Fax: 18 3221.0377

**RIBEIRÃO PRETO**  
R. Inácio Luiz Pinto, 280  
Alto da Boa Vista • CEP: 14025-680  
Tel.: 16 3621.4050 • Fax: 16 3620.8241

**Cidade Dutra**  
Av. do Jangadeiro, 400  
Tel.: 11 5666.0302  
pacidadedutra@sebraesp.com.br  
**Itaim Paulista**  
R. Manoel Bueno da Fonseca, 129  
Tel.: 11 2568.5086  
paitaimpaulista@sebraesp.com.br  
**Jaraguá**  
R. Friedrich Von Voith, 142  
Tel.: 11 3943.7703  
pajaragua@sebraesp.com.br  
**Pirituba**  
R. Luiz José Montesanti, 214  
Tel.: 11 3903.8098  
papiirituba@sebraesp.com.br

**SÃO CARLOS**  
R. 15 de Novembro, 1.677  
Centro • CEP: 13560-240  
Tel.: 16 3372.9503 • Fax: 16 3372.9503

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA**  
R. Presidente Franklin Roosevelt, 110  
Perpétuo Socorro • CEP: 13870-540  
Tel.: 19 3622.3166 • Fax: 19 3622.3209

**SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**  
R. Dr. Presciliano Pinto, 3.184  
Jd. Alto Rio Preto • CEP: 15020-000  
Tel.: 17 3222.2777 • Fax: 17 3222.2999

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**  
R. Humaitá, 227/233  
Centro • CEP: 12245-810  
Tel.: 12 3922.2977 • Fax: 12 3922.9165

**SOROCABA**  
Av. General Carneiro, 919  
Cerrado • CEP: 18043-003  
Tel.: 15 3224.4342 • Fax: 15 3224.4435

**SUDOESTE PAULISTA**  
R. Ariovaldo Queiroz Marques, 100  
Centro • Itapeva • CEP: 18400-560  
Tel.: 15 3522.4444 • Fax: 15 3522.4120

**VALE DO RIBEIRA**  
R. José Antonio de Campos, 297  
Centro • Registro • CEP: 11900-000  
Tel.: 13 3821.7111

**VOTUPORANGA**  
Av. Wilson de Souza Foz, 5.137  
Vila Residencial Esther • CEP: 15502-052  
Tel.: 17 3421.8366 • Fax: 17 3421.5353

**Rio Pequeno**  
Av. Rio Pequeno, 155  
Tel.: 11 3719.2311  
paeriopequeno@sebraesp.com.br  
**São Mateus**  
R. Felice Buscaglia, 348  
Tel.: 11 2015.6366  
pasaoamateus@sebraesp.com.br  
**Sapopemba**  
Av. Sapopemba, 2.824  
Tel.: 11 2021.1110  
pasapopemba@sebraesp.com.br  
**Tremembé**  
Av. Maria Amália L. de Azevedo, 241  
Tel.: 11 2267.1003  
patremembe@sebraesp.com.br

# PAEs Postos Sebrae-SP de Atendimento ao Empreendedor

**ALTO TIETÊ**  
**Ferraz de Vasconcelos:** R. Pedro Foschini, 200 • Vila Romanópolis  
CEP: 08529-210 Tel.: 11 4674.7800  
**Itaquaquecetuba:** Est. Sta. Isabel, 1.100 • CEP: 08577-010  
Tel.: 11 4642.1116/7307 r. 230  
**Suzano:** R. Portugal Feixo, 106  
Centro • CEP: 08674-002  
Tel.: 11 4744.5540

**ARAÇATUBA**  
**Andradina:** R. Paes Leme, 1.280  
Centro • CEP: 16901-011  
Tel.: 18 3723.5411  
**Birigui:** R. Roberto Clark, 460  
Centro • CEP: 16200-014  
Tel.: 18 3641.5053  
**Ilha Solteira:** R. Rio Tapajós, 158  
Zona Norte • CEP: 15385-000  
Tel.: 18 3742.4918  
**Penápolis:** R. XV de Novembro, 305  
Centro • CEP: 16300-000  
Tel.: 18 3652.1918

**ARARAQUARA**  
**Ibitinga:** R. Quintino Bocaiúva, 498  
Centro • CEP: 14940-000  
Tel.: 16 3342.7194 ou 16 3342.7198  
**Itápolis:** R. Odilon Negrão, 570  
Centro • CEP: 14900-000  
Tel.: 16 3262.1534

**BAIXADA SANTISTA**  
**Cubatão:** R. Padre Nivaldo Vicente dos Santos, 41 • Centro  
CEP: 11510-261 • Tel.: 13 3362.6025

**BARRETOS**  
**Bededouro:** Av. Quito  
Stamato, 530 • Bloco 10 • sl. 1  
CEP: 14700-440  
**Sala de Treinamento:** Av. Hércules  
Pereira Hortal, 1.367 • Jd. São Sebastião • Tel.: 17 3343.8420/  
17 3343.8395

**BAURU**  
**Lençóis Paulista:** R. Cel. Joaquim Gabriel, 11 • Centro  
CEP: 18680-000 Tel.: 14 3264.3955  
**Lins:** R. 15 de Novembro, 130,  
2º andar • Centro • CEP: 16400-015  
Tel.: 14 3523.7597

**BOTUCATU**  
**Laranjal Paulista:** R. Barão do Rio Branco, 107 • Centro  
CEP: 18500-000 • Tel.: 15 3383.9127/  
15 3383.9128

**CAMPINAS**  
**Artur Nogueira:** R. Duque de Caxias, 2.204 • Jd. Santa Rosa  
CEP: 13160-000 • Tel.: 19 3877.2727  
Fax: 19 3877.2729  
**Holambra:** Av. das Tulipas, 103  
Centro • CEP: 13825-000  
Tel.: 19 3802.2020  
**Indaiatuba:** Av. Eng. Fábio Roberto Barnabé, 2.800 • CEP: 13331-900  
Tel.: 19 3834.9272  
**Jaguariúna:** R. Júlia Bueno, 651  
sl. 6 e 7 • Centro • CEP: 13820-000  
Tel.: 19 3867.1477  
**Paulínia:** Av. Pres. Getúlio Vargas, 527 • Nova Paulínia  
Tel.: 19 3874.9976

**Sumaré:** Pça. da República, 203  
Centro • CEP: 13170-160  
Tel.: 19 3828.4003 / 19 3903.4224 r. 30  
**Valinhos:** R. Invernada, 595  
Vera Cruz • CEP: 13271-450  
Tel.: 19 3829.4019 / 19 3512.4944  
**GUARATINGUETÁ**  
**Campos do Jordão:** Av. Januário Miraglia, 1.330 • CEP: 12460-000  
Tel.: 12 3664.2631 / 2579  
**Cruzeiro:** R. Otávio Ramos, 172  
Centro • CEP: 12701-360  
Tel.: 12 3141.1107/3143.1613

**JUNDIAÍ**  
**Bragança Paulista:** R. Cel. Teófilo Leme, 1240 • Centro  
CEP: 12900-002 • Tel.: 11 4033.4785  
**Itatiba:** Prefeitura Municipal  
Av. Luciano Consoline, 600  
Anexo Sl. do Empreendedor  
Tel.: 11 3183.0630 • r. 2039

**MARÍLIA**  
**Assis:** R. Antônio Zuardi, 970  
Vila Operária • CEP: 19804-040  
• Tel.: 18 3302.4406 / 3302.4407  
**Garça:** Av. Dr. Rafael Paes de Barros, 347 • Vila Willians • CEP: 17.400-000 • Tel.: (14) 3471.0480  
**Paraguaçu Paulista:** R. Sete de Setembro, 765 • Centro  
CEP: 19700-000 • Tel.: 18 3361.6899  
**Pompeia:** Av. Expedicionário de Pompeia, 217 • CEP: 17580-000  
Tel.: 14 3452.1288  
**Tupã:** Av. Tapuias, 907 – sl. 5  
Centro • CEP: 17600-260  
Tel.: 14 3441.3887

**OSASCO**  
**Embu:** R. Siqueira Campos, 100  
Centro • CEP: 06803-320  
Tel.: 11 4241.7305  
**Itapeverica da Serra:** R. 13 de Maio, 100 • Centro • CEP: 06850-840  
Tel.: 11 4668.2455  
**Santana de Parnaíba:** Av. Tenente Marques, 5.405 • Fazendinha  
CEP: 06530-001 • Tel.: 11 4156.4524

**OURINHOS**  
**Cerqueira César:** R. José Joaquim Esteves, quiosque 2 • Centro  
CEP: 18760-000 • Tel.: 14 3714.4266  
**Piraju:** R. 13 de Maio, 500 • Centro  
CEP: 18800-000 • Tel.: 14 3351.3579  
**Sta. Cruz do Rio Pardo:** Pça. Dep. Leônidas Camarinha, 316 • Centro  
CEP: 18900-000 • Tel.: 14 3332.5909

**PIRACICABA**  
**Capivari:** R. Pe. Fabiano, 560  
Centro • CEP: 13360-000  
Tel.: 19 3491.3649  
**Limeira:** Rua Boa Morte, 725  
Centro • CEP: 13480-074  
Tel.: 19 3404.9838  
**Santa Bárbara D'Oeste:**  
R. Riachuelo, 739 • Centro  
CEP: 13450-020  
Tel.: 19 3499.1012/3499.1013

**PRESIDENTE PRUDENTE**  
**Adamantina:** Al. Fernão Dias, 396  
Centro • CEP: 17800-000  
Tel.: 18 3521.1831  
**Dracena:** R. Brasil, 1.420 – sl. 1  
Centro • CEP: 17900-000  
Tel.: 18 3822.4493

**Martinópolis:** Pça. Getúlio Vargas, s/n.º (Pátio da Fepasa) • Centro  
CEP: 19500-000 • Tel.: 18 3275.4661  
**Presidente Epitácio:** R. Paraná, 262  
Centro • CEP: 19470-000  
Tel.: 18 3281.1710  
**Rancharia:** Av. D. Pedro II, 484  
Centro • CEP: 19600-000  
Tel.: 18 3265.3133  
**Teodoro Sampaio:** R. Odilon Ferreira, 772 • Centro  
CEP: 19.280-000 • Tel.: 18-3282-2911

**RIBEIRÃO PRETO**  
**Altinópolis:** Av. Dr. Alberto Crivelenti, 1.150 • Centro  
CEP: 14350-000 • Tel.: 16 3665.9549  
**Cravinhos:** R. Dr. José Eduardo Vieira Palma, 52 • Centro  
CEP: 14140-000 • Tel.: 16 3951.7351  
**Jaboticabal:** Esplanada do Lago, 160  
Vl. Serra • CEP: 14871-450  
Tel.: 16 3203.3398

**Jardinópolis:** R. Dr. Arthur Costacurta, 550 • Área Industrial  
CEP: 14680-000 • Tel.: 16 3663.7906  
**Monte Alto:** R. Florindo Cestari, 952 • Centro • CEP: 15910-000  
Tel.: 16 3241.3831/16 99799.6314  
**Orlândia:** R. Dez, 340 • Centro  
CEP: 14620-000 • Tel.: 16 3826.3935

**Ribeirão Preto:**  
• Av. D. Pedro I, 642 • 1º andar  
Ipiranga • CEP: 14100-500  
Tel.: 16 3514.9697  
• Av. Saudade, 834 • Campos Elíseos • CEP: 14085-000  
Tel.: 16 3625.9941 / 3625.9406  
**Santa Rosa de Viterbo:** Av. São Paulo, 100 • Vila Barros  
CEP: 14270-001 • Tel.: 16 3954.1832  
**Sertãozinho:**  
• Av. Afonso Trigo, 1.588  
Jd. 5 de Dezembro • CEP: 14160-100  
Tel.: 16 3945.1080  
• Ceise • Av. Marg. João Olézio Marques, 3.563 • Centro  
Empresarial Zanini • 3º andar –  
Tel.: 16 3945.5422

**SÃO CARLOS**  
**Araras:** R. Tiradentes, 1.316  
Centro • CEP: 13600-071  
Tel.: 19 3543.7212  
**Descalvado:** R. José Quirino Ribeiro, 55 • CEP: 13690-000  
Tel.: 19 3594.1109/19 3594.1100  
**Leme:** Av. Carlo Bonfanti, 106  
Centro • CEP: 13610-238  
Tel.: 19 3573.7106  
**Pirassunganga:** R. Galício del Nero, 51 • Centro • CEP: 13630-900  
Tel.: 19 3562.1541  
**Rio Claro:** R. Três, 1.431 • Centro  
CEP: 13500-161 • Tel.: 19 3526.5058/  
19 3526.5057

**SÃO JOÃO DA BOA VISTA**  
**Mogi Mirim:** Av. Luiz G. de Amoedo Campos, 500, Nova Mogi –  
Nas dependências da Associação Comercial e Industrial de Mogi Mirim • CEP: 13801-372  
Tel.: 19 3814.5760 – r. 5781 e 5789

**São José do Rio Pardo:** Rua Rui Barbosa, 460 • Centro  
CEP: 13720-000 • Tel.: 19 3682.9343  
**São Sebastião da Grama:** Pça. das Águas, 100 • Jd. São Domingos  
Nas dependências da Prefeitura Municipal • CEP: 13790-000  
Tel.: 19 3646.9956

**SÃO JOSÉ DO RIO PRETO**  
**Catanduva:** R. S. Paulo, 777  
Higienópolis • CEP: 15804-000  
Tel.: 17 3531.5313  
**Novo Horizonte:** R. Jornalista Paulo Falzetta 1 • Vila Paty  
CEP: 14960-000 Tel.: 17 3542.7701

**SÃO JOSÉ DOS CAMPOS**  
**Caraguatatuba:** R. Taubaté, 90  
Sumaré • CEP: 11661-060  
Tel.: 12 3882.3854  
**Ilhabela:** Pça. Vereador José Leite dos Passos, 14 • B. Velha  
CEP: 11630-000  
Tel.: 12 3895.7220

**Jacareí:** Rua Lamartine Dellamare, 153 • Centro • CEP: 12327-010  
Tel.: 12 3952.7362  
**São Sebastião:** Av. Expedicionário Brasileiro, 207 • Centro  
CEP: 11600-000 • Tel.: 12 3892.1549  
**Taubaté:** R. Armando Salles de Oliveira, 457 • Centro  
CEP: 12030-080 Tel.: 12 3621.5223  
**Ubatuba:** R. Dr. Esteves da Silva, 51  
Centro • CEP: 11680-000  
Tel.: 12 3834.1445

**SOROCABA**  
**Boituva:** R. João Leite, 370 • Centro  
CEP: 18550-000 • Tel.: 15 3263.1413  
**Itapetininga:** R. Campo Salles, 230  
Centro • CEP: 18200-005  
Tel.: 15 3272.9218/15 3272.9210  
**Itu:** Av. Itu 400 Anos, s/n • Itu Novo  
Centro • CEP: 13303-500  
Tel.: 11 4886.6104  
**Piedade:** R. Tenente Procópio Tenório, 26 • Centro  
Cep: 18170-000 • Tel.: 15 3244.1522  
**Porto Feliz:** R. Ademar de Barros, 320 • Centro • CEP: 18540-000  
Tel.: 15 3261.9047

**Salto:** R. Nove de Julho, 403 • Centro  
CEP: 13320-005 • Tel.: 11 4602.6765  
**Salto de Pirapora:** Pça. Antonio Leme dos Santos, 2 • Centro  
CEP: 18160-000 • Tel.: 15 3292.3322/  
3292.3305

**São Roque:** R. Rui Barbosa, 693  
Centro • CEP: 18130-440  
Tel.: 11 4784.1383  
**Tatuí:** R. XV de Novembro, 491  
Centro • CEP: 18270-310  
Tel.: 15 3305.4832

**SUDOESTE PAULISTA (ITAPEVA)**  
**Apiaí:** Av. Leopoldo Leme Verneque, 265 • Centro  
CEP: 18320-000 • Tel.: 15 3552.2765  
**Capão Bonito:** R. Sete de Setembro, 840 • Centro • CEP: 18300-240  
Tel.: 15 3542.4053  
**Itararé:** R. Prudente de Moraes, 1.347 • CEP: 18460-000  
Tel.: 15 3532.1162  
**VOTUPORANGA**  
**Santa Fé do Sul:** R. 11, 1.198  
CEP: 15775-000 • Tel.: 17 3631.6145



## VENDER MAIS E MELHOR

MILTON A. BOGUS, DIRETOR TITULAR DO  
DEPARTAMENTO DA MICRO, PEQUENA E MÉDIA  
INDÚSTRIA (DEMPI) DA FEDERAÇÃO DAS  
INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (FIESP)

um grande orgulho comemorar os dez anos do Congresso da Micro e Pequena Indústria (MPI). A cada ano, os participantes discutem problemas, buscam soluções, trocam ideias e experiências e

olham para o futuro, o que contribui para diminuir os obstáculos da caminhada de cada um.

No congresso deste ano, vamos tratar de temas fundamentais para o momento, no qual avaliamos as previsões de vendas e as situações socioeconômica e política do País. Olhar antecipadamente para os problemas e preparar a empresa para que ela saia à frente da concorrência, de forma a aproveitar as oportunidades, são algumas das reflexões que faremos durante o evento.

É importante compartilharmos alguns conceitos. Primeiro, é preciso reforçar que, para vender mais e melhor, as áreas de marketing e de vendas devem estar em sintonia, atuando em conjunto.

Ter profissionais engajados, capacitados, criativos e com pensamento crítico é formar um time inovador. Deixar de olhar para possibilidades que possam surgir, de todos os lados, é permitir que a empresa fique para trás. É preciso sempre abrir novas frentes de vendas, aprofundar-se nas necessidades dos clientes e buscar parcerias com empresas de outros segmentos.

Estar aberto a ouvir é uma qualidade imprescindível. Grandes ideias surgem de pequenas conversas, de opiniões e de críticas. Dessa maneira, você estará sempre adaptando seu produto às necessidades do cliente.

É preciso, também, redefinir as metas e planejar as estratégias da empresa. Quando falo em redefinir metas, quero dizer que todas as etapas dos processos devem ser mensuráveis e todas as atividades dos departamentos

devem ser quantificáveis. O monitoramento das metas é importante para saber se elas estão sendo atingidas ou não, e quanto impactam de maneira negativa ou positiva cada um dos indicadores da empresa. O acompanhamento permite correções de rotas rápidas e eficientes.

Claro que, quanto melhores forem planejamento e mensuração das metas, melhor será a implementação do processo de vendas – envolvendo desde a concepção da inovação do produto e passando por sua adequação às necessidades dos clientes e aos atendimentos das normas e dos regulamentos do mercado na embalagem, na produção, no cálculo dos custos e no preço final, além da logística de entrega e do atendimento do pós-venda.

Estar preparado para identificar todas as informações relativas ao produto e às necessidades dos clientes é o princípio básico para que as empresas possam desenvolver um futuro com base sustentável.

O maior desafio no planejamento de vendas é buscar o equilíbrio entre os controles necessários, a abrangência da cobertura de mercado, os custos envolvidos e as formas de convencimento e de indução à compra.

Com essa reflexão em mente, ponha em prática as ferramentas de gestão e, se precisar de apoio na implantação, utilize nosso relacionamento com mais de 20 universidades para auxiliá-lo na implementação das ações que julgar necessárias. No site da Fiesp, na página do Departamento da Micro, Pequena e Média Indústria (Demp), você encontra o contato de todas as universidades. Terei enorme prazer em continuar esta conversa junto com você e nossas parcerias.

Aproveite os eventos que a Fiesp e o Sebrae-SP prepararam para você, empresário, principalmente o X Congresso de Micro e Pequena Indústria. Bons negócios a todos.

empretec

Redescubra seu verdadeiro papel dentro da empresa e vença os desafios!

HÁ MAIS DE  
• 20 ANOS •  
PREPARANDO  
★★★★★  
CAMPEÕES

O Empretec é um curso intensivo que promove uma verdadeira transformação no comportamento do empreendedor.

Durante seis dias, você vai aprender a superar seus limites, enxergar oportunidades e fortalecer suas habilidades.

Desenvolvido pela ONU, o Empretec é aplicado no Brasil com exclusividade pelo Sebrae.

Participe da palestra gratuita de apresentação e saiba mais.

Ligue 0800 570 0800, procure o Sebrae-SP mais próximo ou acesse <http://sebr.ae/sp/empretec>

SEBRAE  
SP





trocar:  
organizar  
vender  
estocar

Curso



## Na Medida Marketing

Valor: **R\$ 240,00** (ou 2 x R\$ 120,00)  
Carga horária: **16h** de curso  
+ **2h** de consultoria

Conheça as ferramentas para implementar um plano de marketing na gestão de seu negócio.

**INSCREVA-SE:** Ligue 0800 570 0800, procure o Sebrae-SP mais próximo ou acesse [www.sebraesp.com.br](http://www.sebraesp.com.br)