

**ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO
DO ESPÍRITO SANTO: POTENCIAL DE
FORNECIMENTO E DA DEMANDA**

VITÓRIA - ES - JUNHO DE 2004

ARRANJO PRODUTIVO LOCAL METAL-MECÂNICO DO ESPÍRITO SANTO: POTENCIAL DE FORNECIMENTO E DA DEMANDA

EQUIPE TÉCNICA

COORDENAÇÃO GERAL

GILSON DOMINGUES CARDOSO

SUPERVISÃO

ELIENE DOS SANTOS LIMA

EQUIPE EXECUTORA

ENILENE REGINA LOVATTE
FAUSTO FRIZZERA BORGES
JOSÉ MARIA NOVAES
SIUNARA BRANDÃO

GRUPO GESTOR

ENILENE REGINA LOVATTE
FAUSTO FRIZZERA BORGES
ELIENE DOS SANTOS LIMA - REVISÃO TÉCNICA
MARIO ROBERTO BARRADAS DA SILVA

FORMATÇÃO

ELLAN PEIXOTO DA ENCARNAÇÃO
SILVANI RODRIGUES NERES

PARCEIROS DO DESENVOLVIMENTO

SEBRAE-ES
CDMEC - CENTRO CAPIXABA DE DESENVOLVIMENTO METAL-MECÂNICO

VITÓRIA - ES - JUNHO DE 2004

GOVERNO DO ESTADO

PAULO CESAR HARTUNG GOMES - GOVERNADOR

WELLINGTON COIMBRA - VICE-GOVERNADOR

BANDES

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

GUILHERME GOMES DIAS - PRESIDENTE

HAROLDO CORRÊA ROCHA - VICE-PRESIDENTE

ANTÔNIO AUGUSTO RODRIGUES MACHADO

JOÃO FELÍCIO SCÁRDUA

MARILZA BARBOZA PRADO LOPES

ESTANISLAU KOSTKA STEIN

DIRETORIA EXECUTIVA

HAROLDO CORRÊA ROCHA - DIRETOR-PRESIDENTE

JOSÉ ANTÔNIO BOF BUFFON - DIRETOR DE OPERAÇÕES

JOSÉ SATHLER NETO - DIRETOR DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS

Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo S/A

Arranjo produtivo local metal-mecânico do Espírito Santo:
potencial de fornecimento e da demanda / Banco de
Desenvolvimento do Espírito Santo. - Vitória: BANDES, 2004.

51 p. – (Estudos Bandes)

1. Arranjos produtivos. 2. Metal-mecânica - Espírito Santo
(Estado). 3. Indústria - Espírito Santo (Estado).. I. BANDES

CDU 624.0

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DO ESPÍRITO SANTO S/A. **Arranjo produtivo local metal-mecânico do Espírito Santo: potencial de fornecimento e da demanda.** Vitória, 2004. (Estudos Bandes)

APRESENTAÇÃO

A missão social do BANDES é participar pró-ativamente do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo, colaborando para viabilizar investimentos que gerem renda, emprego e competitividade da economia.

Essa justificativa social para sua existência transcende sua função de agente financeiro, exigindo reflexão, preocupação e ocupação com a competitividade da estrutura econômica e social, através de variadas ações.

Sua responsabilidade social incorpora a realização de estudos básicos e de pré-investimentos, que possam subsidiar decisões de investimento, em bases mais seguras, com ponderação aceitável de riscos e incertezas, e com aderência cada vez maior às vocações e potencialidades da economia do nosso estado.

Esse estudo insere-se nessa política de resgate do BANDES enquanto locus produtor de estudos, ao analisar o mercado e as estratégias competitivas da indústria metal-mecânica do Espírito Santo.

Esse estudo tem pelo menos dois objetivos. O primeiro é apresentar o perfil do mercado de produtos e serviços do Arranjo Produtivo Local Metal-Mecânico do Espírito Santo, com seu potencial de fornecimento e a demanda potencial.

O outro é disponibilizar à comunidade acadêmica e técnica, do nosso Estado, um documento atualizado a respeito de um relevante segmento produtivo, com potencial de investimento e geração de emprego e renda.

Conhecimento é um dos fatores críticos para a competitividade e para a empregabilidade, um dos frutos oferecidos por Instituições de Desenvolvimento, como o BANDES faz ao oferecer esse estudo.

Vitória, ES, Junho de 2004.

Haroldo Corrêa Rocha
Diretor -Presidente

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 LEVANTAMENTO DO POTENCIAL DE PRODUÇÃO.....	6
1.1 Aspectos Gerais	6
1.1.1 Experiência	6
1.1.2 Localização	6
1.1.3 Mão de obra	7
1.2 - Aspectos Comerciais	7
1.2.1 Distribuição de vendas	7
1.3 Aspectos Técnicos	8
1.3.1 Engenharia	8
1.3.2 Tecnologia	8
1.3.3 Controle de qualidade	9
1.3.4 Planejamento, programação e controle da produção	9
1.4 Aspecto Econômico Financeiro	9
1.5 Resultados	10
2 LEVANTAMENTO DO POTENCIAL DE DEMANDA	14
2.1 Aspectos Comerciais	14
2.2 Aspectos de Qualidade	15
2.3 Aspectos Técnicos	15
2.4 Resultados	16
3 OFINICA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
3.1 Levantamento e Tratamento de Informações	17
3.1.1 Forças	17
3.1.2 Fraquezas	17
3.1.3 Ameaças e Oportunidades	18
4 WORK SHOP COM GRANDES EMPRESAS	19
5 TREINAMENTO DE GERENTES E TÉCNICOS DE PRODUÇÃO E CONSULTORIA PARA ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS	20
5.1 Treinamento de Gerentes e Técnicos de Produção	20
5.2 Consultoria Para Adequação de Processos	21
6 CAPACITAÇÃO GERENCIAL DE EMPREENDEDORES E DE LIDERANÇAS	22
7 PROMOÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	23
8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	25
ANEXOS	26

INTRODUÇÃO

O Espírito Santo tem o maior complexo de pelotização de minério de ferro do mundo; é o maior produtor nacional de placas de aço; é o maior exportador de mármore e granito da América Latina; é o primeiro produtor e exportador mundial de celulose branqueada de fibra curta; é o segundo produtor nacional de mamão; o segundo maior produtor nacional de café; o segundo maior produtor nacional de chocolates.

Os investimentos na ampliação e melhorias em plantas industriais que totalizam US\$4 bilhões deverão permitir que as empresas locais do setor metal-mecânico recebam mais encomendas.

A indústria metal-mecânica incorpora todos os segmentos responsáveis pela transformação de metais, incluindo desde a produção de bens e serviços intermediários – como as fundições, forjaria, oficinas de corte, soldagem, estamparia – até a produção de bens finais – como máquinas, equipamentos, veículos e materiais de transporte.

O setor metal-mecânico é de grande importância para o desenvolvimento do Estado. Desenvolveu-se a partir dos chamados grandes projetos e tem sido referência nacional.

O diagnóstico do setor metal-mecânico do Espírito Santo está assim constituído: levantamento do potencial de produção e do potencial de demanda.

A metodologia utilizada neste estudo foi a análise de trabalhos do setor, elaboração de questionário (anexo I) e aplicação em empresas como Aracruz Celulose, Companhia Siderúrgica de Tubarão – CST, Companhia Belgo Mineira, Companhia Vale do Rio Doce – CVRD, Samarco Mineração e Petrobras e elaboração de questionário (anexo II) e aplicação nas empresas associadas ao Centro Capixaba de Desenvolvimento Metalmeccânico – CDMEC.

Com as informações provenientes dos questionários e as obtidas através das entrevistas e visitas técnicas realizadas, foram tabulados os principais parâmetros, abrangendo o setor e seus segmentos e principalmente, diagnosticada a situação de compra das empresas âncoras e potencial de fornecimento das empresas do setor pesquisadas.

1 LEVANTAMENTO DO POTENCIAL DE PRODUÇÃO

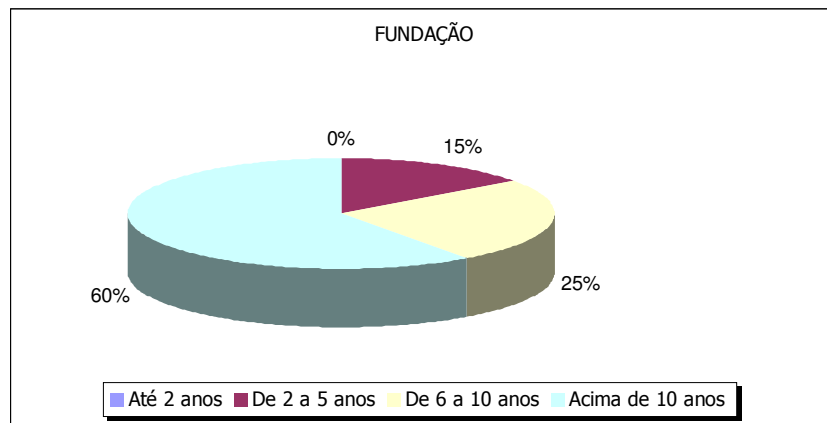
Alguns aspectos importantes observados durante as visitas e aplicação do instrumento de pesquisa estão relacionados abaixo:

1.1 Aspectos Gerais

1.1.1 Experiência

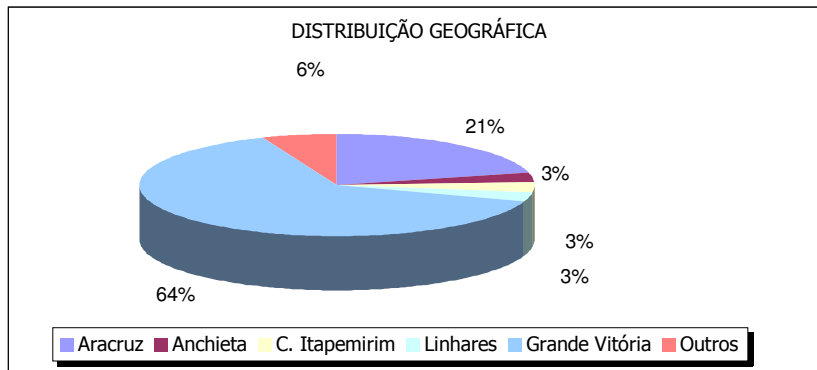
O desenvolvimento da indústria metal-mecânica no Espírito Santo está fortemente atrelado à história econômica do Espírito Santo. Atualmente várias empresas são capazes de fornecer as grandes contratantes aqui instaladas.

Essas empresas na grande maioria foram formadas por ex-funcionários das grandes empresas. São empresas sólidas que buscam foco no produto e relações perenes com clientes.



1.1.2 Localização

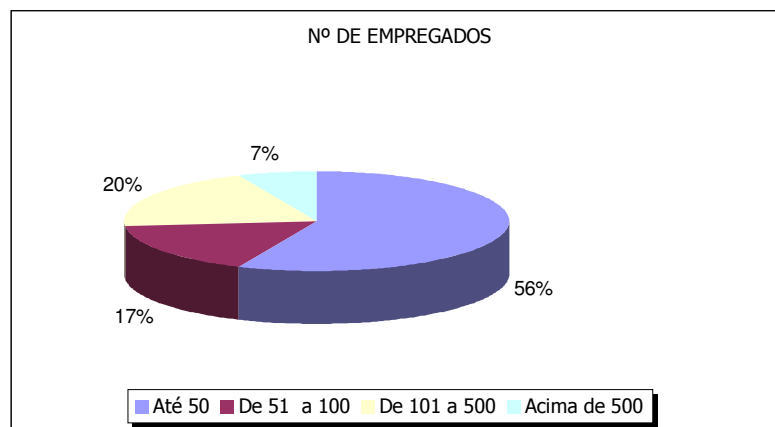
A região da grande vitória concentra mais de 60% das empresas, sendo o município de Aracruz um grande pólo do setor devido à fábrica da Aracruz Celulose, que permitiu o surgimento de fornecedores que se especializaram no segmento papel e celulose, atualmente fazendo plantas inteiras de celulose em outros Estados e países.



1.1.3 Mão de obra

As empresas consideradas neste diagnóstico totalizam cerca de 8000 empregos diretos e indiretos.

Como todas as regiões do Estado são beneficiados com unidades de ensino, não apenas o básico, mas também de instituições de nível Superior, estas empresas dispõem em seus quadros de pessoal, profissionais que cursam ou já concluíram cursos de graduação, em especial na área de gestão.



1.2 Aspectos Comerciais

1.2.1 Distribuição de vendas

O contato mais estreito com os grandes clientes resulta em maiores exigências de qualidade, de qualificação profissional e gerencial e de cuidados com as

legislações trabalhistas e ambientais, além dos aspectos de responsabilidade social.

As empresas se tornaram mais competitivas e conquistaram maiores fatias de mercado especializando-se nos diversos segmentos, em especial papel e celulose. Os clientes mais citados entre as empresas pesquisadas foram Aracruz Celulose, Bahia Sul Celulose, Cenibra, CST, CVRD, Belgo, Carboderivados, Petrobras, Samarco Mineração, Ripasa, Suzano e VCP e Veracel além de Carboderivados, Carioca Cristiani Nielsen, CBF, CESAN, Escelsa, Fibra Engenharia, Lwarcel, Nexen, Prefeituras Municipais e outros.

1.3 Aspectos Técnicos

Os serviços são ligados à manutenção industrial, recuperação de peças, montagens industriais diversas, usinagem, jateamento e pintura industrial e tratamento térmico.

1.3.1 Engenharia

A maioria das empresas pesquisadas não possui setor específico de engenharia. Os engenheiros que fazem parte do quadro das empresas atuam em áreas como orçamentação, produção, controle de qualidade, execução de projetos, programação da produção e detalhamento de projetos. Algumas destas empresas têm engenheiros como sócios do negócio, exercendo neste caso, atividades gerenciais.

1.3.2 Tecnologia

Quanto ao aspecto tecnológico, as empresas pesquisadas empregam tecnologia trazida por elementos contratadas ou advindos de outras empresas, ou desenvolvidos por seus principais dirigentes com base na experiência adquirida muitas vezes na grande empresa. Na maior parte das empresas pesquisadas, não existe acervo técnico estruturado do conhecimento e experiência adquirida, ficando o *know how* restrito aos profissionais.

1.3.3 Controle de qualidade

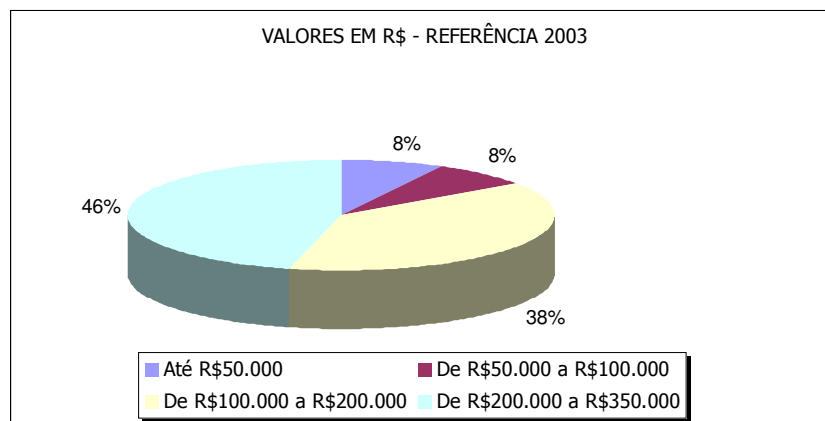
Os procedimentos de controle de qualidade praticados pela maioria das empresas pesquisadas restringem-se a inspeção visual e dimensional, tanto para insumos como para os produtos resultantes do processo. Não existe um setor de controle de qualidade na maioria das empresas pesquisadas, que se utilizam profissionais qualificados pela experiência e ligados ao processo, para inspeção e verificação das não conformidades. Os instrumentos utilizados nestas medições são calibrados em empresas especializadas em geral fora do Estado ou na UFES.

1.3.4 Planejamento, programação e controle da produção

O sistema de planejamento, programação e controle da produção nas empresas pesquisadas é bastante simplificado decorrente da sazonalidade das atividades desenvolvidas pelas empresas. Destaca-se a especialização de algumas empresas na execução de paradas de plantas industriais com grande eficiência na mobilização e desmobilização de recursos e grande eficiência no planejamento e programação destes recursos.

1.4 Aspecto Econômico Financeiro

As empresas pesquisadas possuem faturamento distribuído conforme abaixo, com pouca concentração em um único cliente. São empresas saudáveis financeiramente e que possuem controle de custos.



1.5 Resultados

Abaixo são mostrados os resultados da pesquisa para levantamento do potencial de fornecimento das empresas do setor metal-mecânico pesquisadas:

Tabela I – Resumo da pesquisa

Item		% de empresas pesquisadas	
		Sim	Não
ACESSO A CRÉDITOS	A empresa já se beneficiou de empréstimos?	75	25
	Se sim, teve ou está tendo problemas de pagamento?	0	100
	Anseia pleitear algum financiamento?	45	55
CONHECIMENTO DAS AÇÕES SEBRAE, BANDES e CDMEC.	Utilizou algum(s) produto(s) do SEBRAE? Se sim, está satisfeito?	25	75
	Utilizou algum(s) produto(s) do BANDES? Se sim, está satisfeito?	20	80
	Utilizou algum(s) produto(s) do CDMEC? Se sim, está satisfeito?	75	25
LIDERANÇA	O empresário possui experiência e conhecimento na área em que atua, buscando continuamente informações sobre o seu negócio?	100	0
	O empresário transmite a seus funcionários informações básicas sobre a empresa bem como recebe sugestões e críticas dos mesmos?	100	0
	O empresário identifica oportunidades por meio de dados e de informações?	100	0
ESTRATÉGIA E PLANOS	Existe um planejamento estratégico/plano de negócios que contenha análises financeiras, de mercado, da concorrência, dos recursos, dos fornecedores e funcionários?	70	30
	Este Planejamento/Plano está desdobrado em metas e ações que são acompanhadas regularmente?	75	25
	Existe preocupação com o aprimoramento contínuo da empresa?	100	0
CLINETE S E MERCADO	A empresa possui estratégia de comercialização e marketing?	80	20
	A empresa tem definido um mix (conjunto) de produtos e/ou serviços?	95	5
	O processo de tratamento das reclamações/sugestões é eficaz, com pronta e efetiva resolução das reclamações recebidas?	95	5
	A empresa conhece os concorrentes dentro do mercado em que atua?	100	0

RELAÇÃO COM FORNECEDORES	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de garantias de prazo de entrega?	85	15
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de custos de transporte?	60	40
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de financiamento?	60	40
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de facilidade de comunicação?	75	25
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de cumprimento das especificidades técnicas?	100	0
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de qualidade?	100	0
	A empresa tem conseguido obter, na compra de insumos e matérias-primas, condições adequadas de preço?	80	20
	O nº de produtos e/ou serviços que não atenderam às especificidades nos últimos 3 meses é adequado?	75	25
	A empresa consegue definir padrões de qualidade, preço e prazos com seus fornecedores?	90	10
PARCERIAS	A empresa participa ou tem disposição/interesse em participar de algum tipo de rede de empresas?	70	30
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a ensaios para desenvolvimento e melhoria de insumos, produtos e processos?	60	40
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a compra de insumos/equipamentos?	65	35
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a treinamento de funcionários?	80	20
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a ações conjuntas de marketing?	65	20
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a troca de idéias e informações?	90	10
	A empresa estabeleceu interação com clientes, fornecedores, centros de ensino e pesquisa ou entidades de apoio, relacionado a qualificação empresarial?	95	10
	A empresa tem encontrado um ambiente favorável a interações e parcerias?	80	20
	A empresa tem obtido resultados concretos e econômicos nessas parcerias?	80	20

FINANÇAS E CUSTOS	A empresa acompanha mensalmente as despesas tributárias, financeiras e administrativas?	100	0
	A empresa teve lucro em 2003?	85	15
	A empresa utiliza os controles: contas a pagar, contas a receber, estoques, faturamento e compras?	100	0
	A empresa conta com algum tipo de previsão financeira (fluxo de caixa)?	85	15
	A empresa utiliza algum tipo de sistema de controle de custos e formação do preço de venda?	90	10
PESSOAS	Há clarezas nas funções, onde são definidas responsabilidades e autoridades dos funcionários?	90	10
	A empresa promove regularmente treinamento e desenvolvimento dos seus funcionários?	100	0
	Existem estímulos à produtividade, iniciativa, criatividade e inovação?	85	15
GESTÃO AMBIENTAL	A empresa tem conhecimento das questões ambientais pertinentes à sua atividade?	100	0
	A empresa atende as legislações ambientais específicas (municipal, estadual e federal)?	100	0
	A empresa tem programa de coleta seletiva de resíduos sólidos?	60	40
	Existe um Plano de Gestão Ambiental adotado pela empresa?	60	40
PROP. INTELECTUAL	A empresa tem marca registrada?	65	35
	A empresa tem preocupação em registrar patente?	45	55
TEC. DA INFORMAÇÃO	A empresa tem um sistema de informação considerado adequado?	85	15
	A empresa divulga seus produtos/serviços através de site?	75	25
GESTÃO DA INOVAÇÃO	Sua empresa tem se esforçado em pesquisa e aprendizado?	70	30
	A empresa promoveu algum lançamento ou alteração significativa na sua principal linha de produtos?	75	25
	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	80	20
GESTÃO PRODUTIVA	As instalações e o processo produtivo estão adequados?	90	10
	A empresa tem necessidade de aperfeiçoar/desenvolver máquina ou equipamento para o uso próprio?	65	35
	A empresa planeja desenvolver um produto ou processo inovador para o mercado?	70	30
	A empresa segue normas metrológicas específicos à sua atividade?	65	35

	A empresa mantém seus instrumentos calibrados/aferidos?	60	40
	A empresa utiliza serviços de laboratório metrológico?	60	40
SEGURANÇA DO TRABALHO	A empresa observa os aspectos de ergonomia, luminosidade e acústica no ambiente de trabalho?	100	0
	As ferramentas, documentos e equipamentos são guardados em local próprio?	100	0
	Os funcionários da empresa se utilizam de EPIs /EPCs ?	100	0

Tabela II- Importância por item

Requisito	% de empresas pesquisadas		
	Muito importante	Importante	Pouco e nenhuma importância
Alto custo da mão-de-obra	55	30	15
Capacidade produtiva	30	35	35
Competição acirrada no mercado	40	45	15
Concorrência dos informais	35	45	20
Dificuldade de acesso ao crédito	35	30	35
Distribuição do produto	15	40	45
Elevada carga tributária	85	5	10
Excesso de exigências legais dos órgãos oficiais	65	15	20
Falta de capital de giro	45	30	25
Falta de demanda	30	50	20
Falta de financiamentos de longo prazo	20	40	40
Falta de matérias-primas	5	35	60
Falta de trabalhador qualificado	35	45	20
Inadimplência de clientes	5	35	60
Localização	15	10	75
Taxa de câmbio	25	15	60
Taxa de juros elevados	25	15	60

2 LEVANTAMENTO DO POTENCIAL DE DEMANDA

Atualmente, grande parte da demanda de serviços existente está na área de projetos, instalações e manutenção de equipamentos e sistemas mecânicos, elétricos, hidráulicos, eletrônicos e instrumentação, isto inclui:

- Projetos, estudos de engenharia básica, montagem e manutenção de vasos de pressão, tanques de armazenamento, silos, estruturas metálicas e trocadores de calor.
- Projetos, consultoria e montagem de sistemas de tratamento de efluentes.
- Projetos e instalações de analisadores de gases.
- Projetos, instalações e manutenção de equipamentos normalmente utilizados nas indústrias químicas e petroquímicas, como compressores, bombas, trocadores de calor, vaporizadores, tanques, painéis elétricos, seccionadoras, disjuntores, motores elétricos e etc.

2.1 Aspectos Comerciais

Não é prática comum entre as empresas pesquisadas antecipar uma parcela do valor da contratação como sinal ou adiantamento. Caso alguma negociação recomende uma antecipação de pagamento, o fornecedor deverá fornecer uma carta de fiança conforme modelo do contratante.

No cadastramento, a empresa preferencialmente efetua visitas para conhecer as instalações dos fornecedores. O PRODFOR é um dos critérios apontados para pré-seleção. Outro critério pode ser o próprio cadastro da contratante.

As empresas pesquisadas garantem que os fornecedores locais continuarão sendo prestigiados na extensão do possível.

2.2 Aspectos de Qualidade

Segundo as empresas pesquisadas o apoio aos fornecedores do Espírito Santo vêm acontecendo através do PRODFOR, que é fundamental inclusive para o sucesso das empresas maiores, porque compartilha uma base de fornecedores sólida e competente e isto representa vantagem competitiva.

Daqui a algum tempo, todos os fornecedores terão que possuir certificado de qualidade. Não basta demonstrar que se tem conhecimento, é preciso provar isso por meio da certificação.

O desenvolvimento de novos produtos por parte dos fornecedores locais ainda é muito pequeno, necessitando ser priorizado.

Com relação ao controle de qualidade no fornecimento, segundo as empresas pesquisadas, algumas melhorias precisam ser implementadas. Nenhum fornecedor será bem organizado sem controlar suas atividades.

Tabela III - Atendimento a requisitos

Empresa	Atendimento a requisitos (% de empresas pesquisadas)			
	Ótimo	Bom	Razoável	Ruim
Cumprimento de prazo	0	70	20	10
Presteza no atendimento	10	70	20	0
Qualidade	10	70	20	0

2.3 Aspectos Técnicos

No que tange a serviços de mandriladora, as necessidades das empresas compradoras são atendidas pelos fornecedores do Estado. Das empresas pesquisadas, 90% é atendido por fornecedores locais.

Quanto ao tratamento térmico em peças e componentes em aço ou alumínio o fornecedor local realiza o trabalho sem grandes problemas.

O revestimento cerâmico, cromo e têmpera foram os tratamentos mais comuns apontados pelas empresas pesquisadas.

2.4 Resultados

Abaixo são mostrados os resultados da pesquisa para levantamento do potencial de fornecimento das empresas do setor metal-mecânico pesquisadas:

Tabela IV- Resumo da pesquisa

Quesito	(% de empresa pesquisadas)	
	Sim	Não
Sua empresa tem por norma realizar inspeção de recebimento em todos os produtos adquiridos?	100	0
Há dificuldade no tratamento de questões relativas a emissão de relatórios ou certificado de controle de qualidade dos produtos fornecidos?	100	0
As empresas do setor metal-mecânico do Espírito Santo aceitam desafios e oportunidades para desenvolvimento de novos produtos (serviços).	80	20
Para o fornecimento de peças ou serviços, sua empresa exige que o fornecedor tenha implantado o sistema de garantia da qualidade?	100	0
Para o caso específico de peças ou de componentes em construção soldada, é exigência que o procedimento de soldagem seja aprovado previamente por sua empresa ou por uma entidade classificatória?	100	0
Sua empresa necessita de algumas peças e componentes que caracterize produção seriada que hoje estão sendo atendidas por fornecedores de outros Estados?	100	0
Em função da precisão referida para as peças e componentes necessários à sua empresa, quais os problemas ou dificuldades encontradas devido às características ou especialidades dos equipamentos de usinagem existentes no setor metal-mecânico do Espírito Santo?	100	0
Sua empresa necessita de algumas peças e componentes que caracterize produção seriada que hoje estão sendo atendidas por fornecedores de outros Estados?	90	10

A recomendação mais comum entre as empresas pesquisadas foi desenvolver fornecedores, certificá-los e qualificá-los para oferecer um serviço de competência, levando em consideração as atuações sociais, ambientais e segurança no trabalho.

3 OFICINA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.1 Levantamento e Tratamento de Informações

Feito através de entrevistas, fontes secundárias, reuniões e visitas permitiu que fosse diagnosticado a partir da análise das informações, o ambiente interno e externo das empresas pesquisadas:

3.1.1 Forças

- Ética e seriedade.
- Cooperação e integração com outras entidades.
- Alianças estratégicas.
- Transparência.
- Credibilidade.
- Baixo custo fixo.
- Perseverança.
- Marketing.
- Visibilidade.
- Criatividade.
- Instalações apropriadas.

3.1.2 Fraquezas

- Recursos financeiro reduzido e pouco acesso a financiamentos
- Tarefas concentradas em alguns diretores.
- Pouca aproximação com o cliente.
- Quadro técnico reduzido.
- Pouca participação em eventos realizados por entidade e com custo zero.
- Comunicação interna deficiente.
- Comunicação externa deficiente.
- Instalações pouco apropriadas.

- Controle financeiro ineficiente.
- Sazonalidade no fornecimento.
- Pouca preocupação com a inovação tecnológica.

3.1.3 Ameaças e oportunidades

O quadro a seguir sugere que novas alianças estratégicas devem ser feitas, em especial, no setor de petróleo e gás, onde um longo ciclo de investimentos e novos negócios se iniciam, fazendo com que as empresas do setor metal-mecânico se tornem mais competentes e especializadas. Qualificar a mão de obra é uma tarefa difícil já iniciada pelas empresas do setor. O Estado possui 35% do total da mão de obra certificada do país.

Tabela V- Ameaças e oportunidades para o setor (cont)

Tendências	Ameaças	Oportunidades
Grandes projetos industriais – expansão da CST, implantação da Veracel e investimentos da Petrobras.	Perda de concorrência para empresas de fora do estado, com perda de mercado para as empresas do setor.	Crescimento tecnológico do mercado local com formação de parcerias com grandes empresas. Fortalecimento do setor. Formação de alianças e parcerias estratégicas. Aumento do número de empresas. Surgimento de empresas em áreas de tecnologia
Desenvolvimento de outros arranjos produtivos locais	As empresas do setor metalmeccânico não possuem capacidade produtiva e técnica para atender outros setores como agricultura, moveleiro, mármore e granito importantes para economia do estado. Perda de oportunidades para a empresa associada. Empresas do setor metalmeccânico especializam-se na fabricação de equipamentos para outros arranjos e associam-se a outra entidade.	Identificação de demandas de outros arranjos produtivos. As empresas do setor metalmeccânico passam a fabricar equipamentos para outros arranjos como agricultura, moveleiro, mármore e granito importantes para economia do estado. Surgem novas associações que agregam estas e outras empresas
Avanço tecnológico	Empresas de outros estados e países instalam-se e o fornecedor local perde mercado.	Aumento do número de associados com formação de novas empresas. Criação de fundo setorial para desenvolvimento tecnológico do setor metalmeccânico.
Estado atuante e com credibilidade	As empresas não precisam de um interlocutor e articulador. Se o desenvolvimento do Estado não for satisfatório, o setor e as empresas metalmeccânicas não conseguem desenvolver-se.	O setor ganha força com o Estado ao seu lado. Inclusão do setor em linhas de financiamento governamentais para desenvolvimento tecnológico. Melhores condições tributárias para o setor metalmeccânico.

4 WORK SHOP COM GRANDES EMPRESAS

A implementação deste item ocorreu através das seguintes ações:

Tabela VI- Work shop com grandes empresas

Evento	Realização	Objetivo
2º Encontro de Tecnologia do Espírito Santo	03 e 04/12/03	Promover a integração entre os empresários do setor e a entidades de ensino, empresas contratantes e demais setores da economia.
Lançamento do catálogo “A Indústria de Base do Espírito Santo”	15/12/03	Apresentar a 3ª edição do catálogo “A Indústria de Base do Espírito Santo”
Work shop – CST – Qualificação da Mão de Obra	18/05/04	Assinatura de protocolo de intenções para a mobilização da
Apresentação dos investimentos da CVRD até 2006	02/06/04	Apresentar os investimentos da CVRD ao grupo de empresários
Work shop - Petrobras Macaé	16/06/04	Identificar oportunidades para os fornecedores locais.
Encontro Gerencial de Tomadoras e Prestadoras de Serviços da CVRD	25/06/04	Apresentar ao grupo de empresários as exigências contratuais quanto à qualificação dos seus profissionais de manutenção

Todos estes encontros foram antecedidos por várias reuniões de alinhamento, alguns com data de realização anterior a assinatura do convênio. As atas das reuniões encontram-se anexas a este relatório.

Na abertura destes eventos foi apresentado o filme do setor e apoiadores do convênio de potencialização do fornecimento local.

5 TREINAMENTO DE GERENTES E TÉCNICOS DE PRODUÇÃO E CONSULTORIA PARA ADEQUAÇÃO DE PROCESSOS

5.1 Treinamento de Gerentes e Técnicos de Produção

A implementação deste item ocorreu através das seguintes ações:

Tabela VII- Treinamento de gerentes e técnicos de produção

Evento	Realização	Programa
Levantamento de necessidades	08/03/04	Identificação da necessidade de ações de treinamento e adequação de processos nas empresas do setor metalmeccânico
Autuação fiscal – curso	02/04/04	Os instrumentos da fiscalização Limites ao poder fiscalizatório Como evitar as autuações Auto de Infração A defesa do AI: Impugnação ao Lançamento O processo administrativo fiscal e seus Efeitos Custos Financeiros das Penalidades A Certidão da Dívida Ativa e a Execução Fiscal Certidão Negativa de Débitos A Defesa do Executado O atingimento dos bens particulares dos sócios por débitos tributários da pessoa jurídica Proteção Patrimonial e responsabilidade Penal
Planejamento estratégico	13/04/04	O que é planejamento estratégico Qual a importância do planejamento estratégico para as empresas. Por que utilizar o planejamento estratégico Quais as ferramentas disponíveis Como utilizar o Balanced Score Card

Seminário Uso do Aço	08/06/04	<p>Uma visita ao laminador</p> <p>Aplicações dos perfis na construção de edificações</p> <p>Aplicações dos perfis na indústria de equipamentos e implementos</p> <p>A arquitetura do aço no Brasil</p> <p>A engenharia e a construção industrializada</p> <p>Fundações em estacas e contenções: os testes realizados</p> <p>O suporte técnico e os novos manuais de galpões e ligações</p> <p>O centro de informações para a construção</p> <p>Debate</p>
2ª Semana de Tecnologia da Facha – Aracruz – ES: A era do desenvolvimento	14/06/04	<p>Assinatura de protocolo de intenções para utilização da mão de obra formada na instituição e apresentação do setor e do vídeo abrindo o evento.</p>

Na abertura destes eventos foi apresentado o filme do setor e apoiadores do convênio de potencialização do fornecimento local.

5.2 Consultoria Para Adequação de Processos

Durante o levantamento das ações de capacitação e oficina de planejamento estratégico, identificou-se entre as empresas pesquisadas, a necessidade de melhorias em algumas áreas de extrema importância para a empresa.

Em 80% das empresas pesquisadas, o setor de orçamento se diz carente de informações técnicas e tributárias para formatação de seus preços de venda. No setor de petróleo e gás, por ser pouco vivenciado pela maioria das empresas e profissionais, este aspecto é ainda mais importante.

Neste caso, a ação de seguimento tomada será formalizar junto à Secretaria de Desenvolvimento Econômico e Turismo – SEDETUR, uma proposta para formação de um banco de consultores, especializados na área de orçamentação e formatação de preços de venda, e que serão disponibilizados para as empresas caso necessitem. Esta é uma referência do setor, obtida na viagem a Aberdeen (centro produtor de petróleo), em outubro de 2003.

6 CAPACITAÇÃO GERENCIAL DE EMPREENDEDORES E DE LIDERANÇAS

A implementação deste item ocorreu através das seguintes ações:

Tabela VIII- Capacitação gerencial de empreendedores e de lideranças

Evento	Realização	Programa
Reunião com diretores, gestores e líderes.	10/11/03	Acompanhar ações de potencialização do fornecimento local
Reunião com diretores, gestores e líderes com a CVRD.	16/02/04	Apresentar setor de suprimentos da CVRD e de cadastro simplificado por atividade das empresas do setor metal-mecânico
Reunião com diretores, gestores e líderes.	16/02/04	Acompanhar ações de potencialização do fornecimento local
Reunião com diretores, gestores e líderes.	07/03/04	Apresentação do grupo de empresários do estado a grupo italiano
Reunião com diretores, gestores e líderes.	08/03/04	Acompanhar ações de potencialização do fornecimento local
Reunião com diretores, gestores e líderes com a Voest Alpine – Projeto 7.5 - CST	08/03/04	Apresentar empresas locais a vencedora do pacote do alto forno do projeto 7.5 - CST
Reunião com diretores, gestores e líderes.	29/03/04	Acompanhar ações de potencialização do fornecimento local
Reunião com diretores, gestores e líderes.	02/06/04	Capacitar grupo quanto aos aspectos tributários e recolhimento de ICMS

7 PROMOÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A implementação deste item ocorreu através das seguintes ações:

Tabela VIII- Promoção de MPE's

Ação	Realização	Objetivo
Reuniões da Câmara Técnica de Licenciamento de grandes projetos	12/11/03 Cacimbas 06/05/04, 11/05/04 Projeto 7.5.	Estudar as condicionantes de licenciamento prévio de grandes investimentos
Reuniões da comissão de certificação de profissionais de manutenção - CCPM	13/11/03 02/04/04 14/05/04	Juntamente com Abramam, Sindicon, Aracruz, CST, CVRD, Samarco e Petrobras
Reuniões com a Secretaria da Fazenda e Secretaria de Desenvolvimento e Turismo	21/11/03 12/12/03 17/12/03 14/04/04	Implementar políticas tributárias e sócio econômicas no Estado que possibilitem o desenvolvimento do fornecedor local.
Reuniões da Comissão de petróleo e gás da FINDES	21/11/03 28/11/03 30/01/04 28/04/04 07/05/04	Em parceria com outras entidades para implementação de ações que promover o desenvolvimento da economia do Estado a partir das novas descobertas de petróleo e gás.
Reuniões do Movimento Espírito Santo em Ação	4/12/03 15/01/04	Juntamente com os conselhos de Bebidas e Alimentos, Confecção, Turismo, Fruticultura, Café, Mármore Granito, Moveleiro e Comércio Exterior formatar políticas públicas que suportem o desenvolvimento da economia do Estado
Reunião do grupo gestor do projeto de desenvolvimento dos centros tecnológicos	19/03/04	Interagir com outros centros e entidades
2ª Semana de Tecnologia da Facha - Aracruz	14/06/04	Apresentar o setor e promover a integração entre a entidade de ensino e os empresários
Construmetal 2004	18-06-04	Realizar palestra juntamente com o NEXEM - UFES sobre o setor metal-mecânico do E.Santo e promover ações conjuntas para desenvolver o aço na construção civil no Estado.

Reuniões da comissão estadual do trabalho - CET	29/06/04	Juntamente com a Secretaria de Ação Social e Governo de Estado, viabilizar verbas do fundo de Amparo ao Trabalhador – FAT para realização de treinamentos.
Reuniões do Programa Setorial de Qualidade para construção metálica	19/11/04 05/05/04 30/06/04	Elaborar e adequar matriz da qualidade para os fabricantes, projetistas e montadores de estruturas metálicas.
6ª Rodada de Licitações da ANP	14/05/04	Apresentar a capacidade de fornecimento do parque supridor do Estado do Espírito Santo

8 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Identifica-se uma grande oportunidade para o APL, com o potencial de exploração do petróleo e gás. Uma forma pró-ativa para melhor aproveitar essa oportunidade é o estabelecimento de parceria para o desenvolvimento: o Estado com o apoio das instituições, governo, prefeitura e sociedade em geral precisa preparar-se para receber as mudanças.

As empresas metal-mecânicas capixabas detêm uma expressiva capacitação industrial, ou seja, capacidade em atender aos contratos no escopo e prazo. Os fornecedores capixabas têm competência técnica e gerencial para fornecer também para o setor do petróleo e gás, porém algumas ações precisam ser continuadas. Entre as recomendações, sugere-se

- Promoção de Mesas de Intercâmbio de Comércio junto aos tomadores de decisões de compras das grandes empresas;
- Elaborar portfólio de investimentos (matriz de compras e investimentos) das grandes empresas para dar conhecimento as empresas locais antes dos lançamentos de edital de compras;
- Promoção de parcerias entre fornecedores locais e detentores de tecnologia a serem contratados pelas grandes empresas;
- Promoção de fusões e parcerias entre empresas fornecedoras capixabas para aumento de qualificação técnica, capacidade financeira, porte e escala de produção.

ANEXOS

Anexo 1 - Levantamento do potencial de produção: Questionário aplicado

Anexo 2 - Levantamento do potencial de demanda: Questionário aplicado

Anexo 3 - CDMEC: Quadro de associadas.

A IDENTIDADE INSTITUCIONAL DO BANDES

VISÃO:

- Ser reconhecido como uma instituição de excelência na promoção do desenvolvimento sustentável, evidenciada pelo(a):
- Papel de destaque enquanto formulador, articulador, indutor e motivador da política de desenvolvimento do Estado;
- Posição de proponente de soluções adequadas na concessão de financiamentos, com agilidade e flexibilidade no atendimento ao cliente;
- Padrão de excelência na gestão de instituições de fomento e desenvolvimento.

NEGÓCIO:

- O nosso negócio é a promoção do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo.

MISSÃO:

- Participar pró-ativamente do desenvolvimento sustentável do Estado do Espírito Santo, colaborando para viabilizar investimentos que gerem renda, emprego e competitividade da economia.

FUNÇÕES:

- Agente fomentador e promotor da competitividade da estrutura econômica estadual;
- Agente formulador de articulação de interesses governamentais, empresariais, setoriais e regionais;
- Agente financeiro de investimentos privados e públicos