

MERCOSUL/CMC/DEC. N° 09/10

**FUNDO PARA A CONVERGÊNCIA ESTRUTURAL DO MERCOSUL
PROJETO "ADENSAMENTO E COMPLEMENTAÇÃO AUTOMOTIVA NO ÂMBITO
DO MERCOSUL"**

TENDO EM VISTA: O Tratado de Assunção, o Protocolo de Ouro Preto e as Decisões N° 45/04, 18/05, 24/05, 15/09, 16/09 e 01/10 do Conselho do Mercado Comum.

CONSIDERANDO:

Que as Decisões CMC N° 45/04, 18/05 e 24/05 aprovaram a criação, integração e regulamentação do Fundo para a Convergência Estrutural do Mercosul (FOCEM);

Que a Decisão CMC N° 16/09 aprovou o orçamento do FOCEM para o ano 2010;

Que, conforme estabelece o Art. 47 da Decisão CMC N° 24/05, a Unidade Técnica FOCEM (UTF/SM), conjuntamente com o Grupo *Ad Hoc* de Especialistas do FOCEM, avaliou o Projeto "Adensamento e Complementação Automotiva no âmbito do MERCOSUL", apresentado pela República Federativa do Brasil;

Que a UTF/SM emitiu parecer técnico no qual se determina a viabilidade técnica e financeira e no qual se incluem recomendações que deverão ser incorporadas ao instrumento jurídico a subscrever-se oportunamente; e

Que a Comissão de Representantes Permanentes do MERCOSUL e o Grupo Mercado Comum avaliaram o parecer técnico apresentado e encaminharam o mencionado projeto, considerado técnica e financeiramente viável, para sua aprovação.

**O CONSELHO DO MERCADO COMUM
DECIDE:**

Art. 1° - Aprovar o Projeto "Adensamento e Complementação Automotiva no âmbito do MERCOSUL", apresentado pela República Federativa do Brasil, por um montante total de US\$ 3.929.244,00 (três milhões, novecentos e vinte e nove mil, duzentos e quarenta e quatro dólares estadunidenses), sendo US\$ 2.960.881,12 (dois milhões, novecentos e sessenta mil, oitocentos e oitenta e um dólares estadunidenses e doze centavos) financiados pelo FOCEM e US\$ 968.362,88 (novecentos e sessenta e oito mil, trezentos e sessenta e dois dólares estadunidenses e oitenta e oito centavos) financiados pela República Federativa do Brasil em caráter de contrapartida nacional. O mencionado projeto consta como Anexo e faz parte da presente Decisão, unicamente em idioma português.

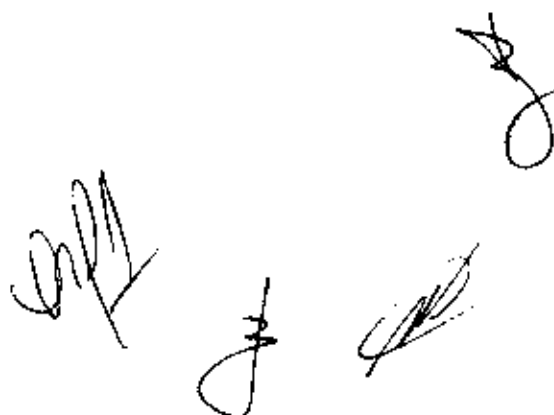
Art. 2° - Instruir o Diretor da Secretaria do MERCOSUL a elaborar, por intermédio da UTF/SM, o instrumento jurídico relativo à execução e ao cronograma de financiamento do projeto mencionado no Artigo 1° da presente Decisão e a subscrevê-lo com a República Federativa do Brasil.



No mencionado instrumento jurídico serão incluídas as recomendações formuladas pela UTF/SM em seu Parecer Técnico N° 17.

Art. 3° - Esta Decisão não necessita ser incorporada ao ordenamento jurídico dos Estados Partes por regulamentar aspectos da organização ou do funcionamento do MERCOSUL.

XXXIX CMC – San Juan, 02/VIII/2010.



República Federativa do Brasil

Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial –
ABDI

Fundo para a Convergência Estrutural e Fortalecimento
Institucional do MERCOSUL – FOCEM

PROJETO

**Programa de Adensamento e
Complementação Automotiva no Âmbito do
MERCOSUL**

27 de Julho, 2010

Handwritten signatures and initials, including "F.D." and "ABDI".

FOCEM

**Programa de Adensamento e Complementação Automotiva
no Âmbito do MERCOSUL**

a) Número de solicitação (produzido de forma automática por ordem de ingresso)

b) Título

Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL

c) Componente e programa do FOCEM ao qual se vincula.

- **Programa:** Programa de Desenvolvimento da Competitividade
- **Componente:** Promoção do desenvolvimento de cadeias produtivas em setores econômicos dinâmicos e diferenciados.

d) Dados institucionais (país, área de governo, pessoa ou pessoas responsáveis e organismo executor)

- **País:** Brasil
- **Área de governo:** Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC).
- **Pessoas responsáveis:** Reginaldo Arcuri – Presidente da ABDI
Roberto dos Reis Alvarez – Gerente Internacional da ABDI
- **Organismo executor:** Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI)

Handwritten signatures and initials:
F.D.
[Signature]
[Signature]

e) Financiamento

Plano de financiamento:

FOCEM: US\$ \$2.960.881,12

ABDI: US\$ 968.362,88, sendo:

contrapartida nacional de US\$ 587.624,73 e inelegíveis de US\$ 380.738,15.

Total: US\$ 3.929.244,00

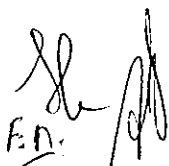

Prazo de execução: 24 meses

f) Alcance e localização geográfica

O Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL abrange inicialmente um conjunto de ações envolvendo a cadeia produtiva situada na Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai.

g) Finalidade e Propósito do Projeto


- **FIM:** O projeto tem por finalidade fomentar o processo de adensamento e integração produtiva na cadeia automotiva do MERCOSUL.
- **PROPÓSITO-** O projeto tem como propósito fortalecer a competitividade de pequenos provedores de auto-peças, viabilizar a substituição de importações extra bloco e aumentar as exportações através da capacitação tecnológica e o acesso a oportunidades de negócios das empresas


E.N.


h) Matriz de Marco Lógico

O Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL tem como finalidade fomentar o processo de adensamento e integração produtiva na cadeia automotiva, incluindo montadoras, máquinas agrícolas automotrizes e, em especial a indústria de autopeças no MERCOSUL. Para atingir este grande objetivo, foram traçados três focos estratégicos: (1) competitividade de fornecedores; (2) acesso a oportunidades de negócios; e (3) difusão tecnológica.

O quadro a seguir apresenta os propósitos, as ações e produtos finais de cada foco estratégico, além dos indicadores, meios de verificação e pressupostos para o controle de sua execução. As linhas de base que trazem informações mais específicas sobre a quantificação de resultados, serão definidas após o momento inicial do projeto, no qual será realizada uma pesquisa junto às empresas a serem atendidas, com o objetivo de medirmos o estágio atual de cada empresa, através dos indicadores mencionados a seguir e, estabelecer uma base comparativa para o acompanhamento do progresso do projeto junto as empresas atendidas. Tal pesquisa inicial deverá ser realizada pela equipe de gestão do projeto e servirá de subsídio para ação de extensão tecnológica.


F. B.





RESUMO NARRATIVO DOS OBJETIVOS				HIPÓTESES	
ITEM	CONTEÚDO	INDICADORES	MEIOS DE VERIFICAÇÃO		
FIM	Fomentar o processo de adensamento e integração produtiva na cadeia automotiva do MERCOSUL.	Volume de negócios e acordos formais realizados	Estatísticas das empresas, governos e entidades envolvidas	Haverá crescimento econômico dos países-membros do Mercosul	
PROPÓSITO	Fortalecer a competitividade de pequenos provedores de auto-peças, viabilizar a substituição de importações extra bloco e aumentar as exportações através da capacitação tecnológica e o acesso a oportunidades de negócios das empresas	Aumento do volume de negócios no MERCOSUL e aumento do volume de substituição de importações	Estatísticas das empresas, governos e entidades envolvidas	Aumento da demanda regional por auto-peças e manutenção das taxas de câmbio	
COMPONENTES	Apoiar o desenvolvimento da competitividade de fornecedores locais da cadeia automotiva.	Volume de fornecimento a sistematistas ou montadoras pelas empresas atendidas.	Estatísticas das empresas participantes	Manutenção ou aumento da demanda regional	
	Criar e dar visibilidade a novas oportunidades de negócios no bloco regional.	Volume de vendas e projetos conjuntos	Contratos comerciais e acordos formais realizados	Há convergência de interesses estratégicos e comerciais inexplorados, os quais facilitam acesso a mercados	
ATIVIDADES	Fortalecer a capacitação tecnológica e difusão de inovações de produtos e de processos na cadeia automotiva do bloco regional	Aumento dos investimentos em P&D por parte das empresas de autopeças e alianças estratégicas intra-bloco	Estatísticas das empresas e acordos formais realizados	A ausência de incentivos e estratégias para gerar inovação são obstáculos fundamentais para expansão comercial	
	Extensão Tecnológica	percentual de satisfação de empresas participantes e indicadores de melhoria de produção	Relatório de consultoria e relatório das empresas participantes.	As empresas-alvo não têm condições financeiras de acessar as informações tecnológicas	
	Qualificação Profissional	Nº de profissionais capacitados e percentual de satisfação das empresas participantes	Relatório de consultoria e relatório das empresas participantes.	As equipes das empresas-alvo não têm a qualificação necessária para elevar a competitividade do processo produtivo	
	Difusão de Boas Práticas	nº de entidades de apoio presentes percentual de satisfação de empresas participantes	Relatório das oficinas realizadas	A inserção de melhores práticas na realidade das empresas-alvo viabilizará a atualização tecnológica e técnica	
	Estudo de mercado	Informações contidas no estudo aderentes às necessidades de mercado	Relatório do estudo	As empresas-alvo apresentam dificuldades para acessar informações estratégicas	
	Manual de fornecimento de autopeças	Quantidade de acessos	Relatório do manual	Não existe acesso facilitado a informações agregadas para compradores e fornecedores	
	Promoção comercial	Nº de empresas participantes e volume de negócios	Relatório das rodadas de negócio	As empresas-alvo apresentam dificuldades para realizar atividades de promoção comercial	
	Seminário de Inovação e Difusão Tecnológica	Nº de entidades de apoio presentes, de empresas participantes e percentual de satisfação	Relatório do seminário	As empresas-alvo não acessam redes de apoio para desenvolvimento tecnológico	
	Especialização Tecnológica.	Nº de profissionais capacitados e percentual de frequência	Relatório de atividades do curso e lista de presença	A capacitação tecnológica atualizará o nível técnico das equipes das empresas-alvo	
	Curso de Gestão da Inovação	Nº de profissionais capacitados e percentual de frequência	Relatório de atividades do curso e lista de presença	As empresas-alvo não possuem políticas específicas voltadas para inovação	
Rodada Tecnológica	Nº de empresas participantes e projetos de cooperação	Lista de participantes, pesquisa de satisfação e acordos formais realizados	O encontro entre empresas e institutos de pesquisa facilitará a incorporação de melhores práticas pelo setor-alvo		

Matriz de Marco Lógico	Descrição	Indicadores de Resultados						Verificação	Hipóteses
		Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma	Fonte			
Propósito	Fomentar o processo de adensamento e complementação produtiva na cadeia automotiva do MERCOSUL.	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento do volume de negócios no MERCOSUL - Aumento do volume de substituição de importações nos países do MERCOSUL, em relação ao resto do mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento de 10% no comércio intra-bloco ao fim de 4 anos - Aumento equivalente à substituição de importações nos países atendidos pelo projeto de 0,030% no quarto ano 	<ul style="list-style-type: none"> - Competitividade e da empresa - Competitividade e da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mensurado anualmente durante o período de 4 anos - Mensurado anualmente durante o período de 4 anos 	<ul style="list-style-type: none"> - Relatórios das empresas e fontes de governo - Relatórios de associações setoriais e fontes de governo 	<ul style="list-style-type: none"> - Medição a ser realizada nas empresas participantes do projeto; - Estatísticas dos governos e entidades envolvidas; - Documentos gerados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento dos países (em % ao ano) conforme informações oficiais; - Crescimento do setor (% ao ano) conforme informações oficiais; - Manutenção das taxas de câmbio, conforme informações oficiais. - Envolvimento das entidades empresariais de autopeças, sistemistas e montadoras; - Público alvo formado por empresas integrantes da cadeia automotiva com sede ou estabelecimento ativo no MERCOSUL. 	

Descrição	Indicadores de Resultados						Verificação	Hipóteses	Riscos
	Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma	Fonte				
Componentes	1. Apoiar o desenvolvimento da competitividade de fornecedores locais da cadeia automotiva.	- Volume de fornecimento a sistemistas ou montadoras pelas empresas atendidas - Postos de trabalho;	Aumento de 10% no volume de fornecimento ao fim de 4 anos	Expansão empresarial	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas	Medição a ser realizada nas empresas participantes; Estatísticas dos governos e entidades envolvidas.	Crescimento dos países (em % ao ano) conforme informações oficiais;	Crise econômica com queda na demanda nos países do Mercosul
	2. Criar e dar visibilidade a novas oportunidades de negócios no bloco regional.	- Arrecadação Tributária	Aumento de 10% ao fim de 4 anos	Geração de renda	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas	Medição a ser realizada nas empresas participantes do projeto; Estatísticas dos governos e entidades envolvidas;	Crescimento do setor (% ao ano) conforme informações oficiais;	Aumento das importações em virtude de flutuações cambiais
	3. Fortalecer a capacitação tecnológica e difusão de inovações de produtos e de processos na cadeia automotiva do bloco regional.	- Volume de vendas locais; - Volume de negócios no MERCOSUL. - Aumento dos investimentos em P&D por parte das empresas de autopeças; - Alianças estratégicas intra-bloco; - Acordos entre instituições públicas e privadas para desenvolvimento e extensão tecnológica.	Aumento de 20% ao fim de 4 anos Aumento de 20% ao fim de 4 anos Aumento da taxa de investimento de 3,8% para 7,6% ao fim de 4 anos 5% das empresas com alianças formalizadas Formalização de um acordo ao fim de 4 anos.	Expansão empresarial Comércio intra-bloco e substituição de importações Competitividade das empresas Integração produtiva Cooperação e adensamento intra-bloco.	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos Mensurado anualmente durante o período de 4 anos Mensurado anualmente durante o período de 4 anos Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Relatórios das empresas Contratos e acordos firmados no âmbito do projeto e ao longo do período de execução do projeto	Manutenção das taxas de câmbio, conforme informações oficiais. Envolvimento das entidades empresariais de autopeças, sistemistas e montadoras; Público alvo formado por empresas integrantes da cadeia automotiva com sede ou estabelecimento ativo no MERCOSUL.	Valorização das moedas locais frente a moeda estrangeira Intensificação do processo de consolidação no setor automotivo transferindo decisões locais para os centros globais de decisão	

Na adesão das empresas ao projeto será realizado um levantamento de dados e informações, que servirão como linhas de base para a verificação dos resultados específicos do projeto, bem como para o acompanhamento das ações.

Foco Estratégico	Ação	Descrição	Indicadores de Resultados					Verificação	Hipóteses	Riscos
			Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma	Fonte			
Competitividade de Fornecedores	Extensão Tecnológica	Consultoria para melhoria do sistema de gestão da produção, aplicada as 100 empresas participantes.	Nº de empresas participantes,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	Adensamento da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Relatório de consultoria e relatório das empresas participantes.	Empresas comprometidas com o projeto.	- Não identificação de um perfil adequado para realizar as atividades de extensão tecnológica
			taxa de satisfação,	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	Melhoria no processo produtivo	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
	Qualificação Profissional	Capacitação em gestão da produção e metodologias de resolução de problemas para as chefias e supervisores (4 turmas de 25 participantes, carga horária de 16 horas).	indicadores de melhoria de produção (% de refugo, % de peças re-trabalhadas).	Queda da taxa de refugo e da taxa de peças re-trabalhadas de 20% ao fim de 4 anos	Melhoria no processo produtivo	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas	Pesquisa de satisfação e lista de presença.	Empresas e instituições chaves articuladas e sensibilizadas para aderir ao projeto.	- Política falha no sigilo das informações e na transferência de conhecimento
			Nº de empresas participantes,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	Adensamento da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
			nº de profissionais capacitados,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número de profissionais ao fim da atividade	Adensamento da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
Difusão de Boas Práticas	Realização de cinco oficinas de transferências de boas práticas de gestão (gestão, metrologia e	% frequência	Manutenção da taxa de frequência em 80% ao fim da atividade	Adensamento da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Pesquisa de satisfação e lista de presença.	Empresas e instituições chaves articuladas e sensibilizadas para aderir ao projeto.	- Política falha no sigilo das informações e na transferência de conhecimento	
		% de satisfação.	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	Melhoria no processo produtivo	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto				
			Nº de empresas participantes,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	Adensamento da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			

	normalização, qualidade, crédito e financiamento e formação profissional).	% de satisfação,	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	Melhoria no processo produtivo	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto		
						Relatório da Unidade de Gestão do Projeto		
		n° de entidades de apoio presentes.	Presença de 3 entidades de apoio	Cooperação intra-bloco	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto		

Foco Estratégico	Ação	Descrição	Indicadores de Resultados				Verificação	Hipóteses	Riscos	
			Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma				Fonte
Acesso a oportunidades de negócios	Estudo de mercado	Pesquisa de demanda, oferta, potenciais compradores, principais requisitos técnicos e legais de fornecimento de bens importados extra bloco regional.	Tomada de decisão	70% das informações colhidas no estudo foram utilizadas no processo decisório das empresas	Inteligência industrial	Mensuração realizada a partir da conclusão do estudo e ao fim de 4 anos	Relatórios das empresas, relatório da consultoria contratada e da Unidade de Gestão do Projeto	Relatório do estudo	Empresas e instituições chaves sensibilizadas e comprometidas com o levantamento de dados.	- Não identificação de um perfil adequado para realizar as atividades
	Manual de fornecimento de autopeças	Desenvolvimento de manual on-line sobre regras de fornecimento, condições técnicas, mercadológicas e legais para venda de autopeças intra bloco regional.	N° de acessos ao manual on-line.	70% das empresas participantes acessam o manual on-line ao fim de 4 anos	Inteligência industrial	Mensuração realizada a partir da conclusão do manual on-line e ao fim de 4 anos	Relatórios de acessibilidade retirados do manual on-line.	Relatório do manual	Empresas e instituições chaves sensibilizadas e comprometidas com o levantamento de dados.	Incompatibilidade de plataformas tecnológicas para site e base de dados
	Promoção comercial	Realização de duas rodadas de negócios (200 participantes cada) e estímulo à participação em feiras e eventos	N° de empresas compradoras,	40% das empresas participantes fechando contratos de compra ao fim do evento	Expansão do comércio intra-bloco	Adensamento intra-bloco e integração produtiva.	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Lista de participantes, pesquisa de	Empresas e instituições sensibilizadas e comprometidas.	- Política falha no sigilo das informações com impacto

			dentro do bloco regional.	n° de empresas fornecedoras,	40% das empresas participantes fechando contratos de venda ao fim do evento	Expansão do comércio intra-bloco	Adensamento intra-bloco e integração produtiva.	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	satisfação e pesquisa de resultados com as empresas participantes.	Além da manutenção dos termos de troca dentro do bloco regional.	nas estratégias comerciais das empresas participantes
				n° de empresas participantes.	75% do total de empresas previstas participando do evento.	Expansão do comércio intra-bloco	Adensamento intra-bloco e integração produtiva.	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			

[Handwritten signature]
E.M.

Foco Estratégico	Ação	Descrição	Indicadores de Resultados						Verificação	Hipóteses	Riscos
			Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma	Fonte				
Difusão Tecnológica	Seminário de Inovação e difusão Tecnológica	Realização de um seminário de difusão tecnológica envolvendo Institutos e Centros de Pesquisa e Desenvolvimento, Universidades, Centros Empresariais de Desenvolvimento e Empresas da Cadeia Automotiva.	Nº de empresas participantes	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	Adensamento e competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Pesquisa de satisfação e lista de presença.	Empresas e instituições-chaves articuladas e sensibilizadas para aderir ao projeto.	- Dificuldade de encontrar palestrantes adequados ao tema de integração produtiva	
			% de satisfação	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	Melhoria no processo produtivo	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto				
			nº de entidades de apoio presentes	Presença de 3 entidades de apoio	Cooperação intra-bloco	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto				
	Especialização Tecnológica.	Curso de Especialização em Tecnologia Automotiva.	Curso de Especialização em Tecnologia Automotiva.	Nº de empresas participantes	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Pesquisa de satisfação e lista de presença.	Empresas comprometidas com o projeto.	- Política falha de sigilo e transferência de informações nos processos de cooperação tecnológica
				nº de profissionais capacitados	Manutenção da taxa de 80% de profissionais capacitados em relação ao número total de profissionais previstos inscritos.	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
				% frequência	Manutenção da taxa de frequência em 80% ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
				% de satisfação.	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto			
	Curso de Gestão da	Treinamento em gestão da inovação	Treinamento em gestão da inovação	Nº de empresas participantes,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Pesquisa de satisfação e lista de presença.	Empresas comprometidas com o projeto. Além da existência de respaldos jurídicos para a formalização da cooperação entre as partes.	

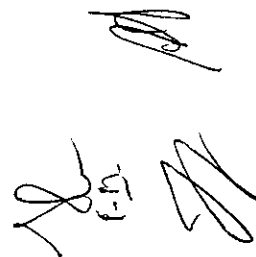
Inovação	para 50 participantes, com carga horária de 16 horas.	n° de profissionais capacitados,	ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	de presença.
Rodada Tecnológica	Realização de uma rodada tecnológica para estreitar relações entre empresas, institutos de pesquisas e universidades.	% frequência	Manutenção da taxa de frequência em 80% ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Lista de participantes, pesquisa de satisfação e resultados de pesquisas com as empresas participantes.
		% de satisfação.	Manutenção do índice de satisfação em 65% ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	
		N° de empresas participantes,	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	
		n° de entidades participantes	Manutenção da taxa de 80% de adesão do número total de empresas ao fim da atividade	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado ao fim da atividade	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	
		Estimativas de projetos de cooperação desenvolvidos.	1 projeto de cooperação tecnológica por ano	competitividade da cadeia produtiva intra-bloco.	Mensurado anualmente	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	




Foco Estratégico	Ação	Descrição	Indicadores de Resultados				Verificação	Hipóteses	Riscos	
			Indicador	Quantidade	Qualidade	Cronograma				Fonte
Gestão e Monitoramento do Projeto	Unidade de gestão e secretaria executiva	Atividades de gestão, execução e acompanhamento do projeto.	Realização física das ações, execução financeira e planejamento estratégico do projeto.	12 relatórios trimestrais de acompanhamento	Eficiência, Eficácia e Efetividade na gestão do projeto	Trimestralmente	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Relatórios de execução.	Grupo gestor formado e ativo.	- Dificuldade de contratação da equipe de apoio - Alta rotatividade da equipe de apoio
	Oficinas de planejamento	Encontros periódicos com os pontos focais de todos os países envolvidos, para planejamento e monitoramento do projeto.	Número de participantes	Manutenção de taxa de frequência de 80%	Eficiência, Eficácia e Efetividade na gestão do projeto	Semestralmente	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Atas de reunião e lista de presença.	Grupo gestor formado e ativo.	- Demora na formalização jurídica do comitê gestor
	Auditorias externas e internas	Auditoria da execução física e financeira do projeto.	Documento de análise da execução do projeto.	1 documento de análise de execução do projeto	Eficiência, Eficácia e Efetividade na gestão do projeto	Semestralmente	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto		Grupo gestor formado e ativo.	
	Ações de divulgação e visibilidade do projeto	Desenvolvimento de material gráfico e digital informativo sobre o projeto.	Prestação de contas	100 % de conformidade com a prestação de contas	Nada consta da auditoria	Mensalmente		Relatórios conclusivos e prestações de contas.	Regras de comunicação acordadas dentro do grupo gestor.	Conflito entre as legislações locais
	Seminário de Encerramento	Realização de seminário de encerramento do projeto e discussão de ações futuras para a Cadeia Automotiva.	Nº de empresas participantes e nº de entidades participantes.	Manutenção de taxa de frequência de 80%	Eficiência, Eficácia e Efetividade na gestão do projeto	Ao fim do projeto	Relatório da Unidade de Gestão do Projeto	Relatório do seminário e lista de presença.	Empresas e instituições sensibilizadas e comprometidas com o projeto.	
							Termo de aceite do comitê gestor	Material desenvolvido.		

[Handwritten signature]
F.D.

* As linhas de base para cada indicador aqui citado serão colhidas no período t-0, ou seja, no mês anterior ao início do projeto – no caso de dados macroeconômicos – e no primeiro trimestre de execução do projeto – no caso de dados específicos das empresas. Do contrário, utilizando dados pretéritos e temporalmente afastados do marco inicial de execução do projeto, estar-se-ia comprometendo a confiabilidade dos meios de verificação e distorcendo a mensuração do impacto do projeto na cadeia automotiva.

Handwritten signatures and initials in black ink, located in the bottom right corner of the page. There are three distinct marks: a large, stylized signature, a smaller signature, and a set of initials.

i) Benefícios estimados

A cadeia automotiva do MERCOSUL, composta pelas montadoras, fabricantes de autopeças, fornecedores de equipamentos e suprimentos, revendedores e instituições de suporte empresarial, tem apresentado vários aspectos positivos de desempenho nos últimos anos.

É certo que com a crise financeira que se iniciou no segundo semestre de 2008, o setor automobilístico foi um dos primeiros que demonstrou impacto negativo e o que mais contribuiu para a retração da produção da indústria no final de 2008. Muitas indústrias do setor, em especial as montadoras, deram férias coletivas a seus empregados ou diminuíram a jornada de trabalho. No Brasil, em especial, o resultado foi a diminuição abrupta dos estoques.

Por outro lado, o governo brasileiro anunciou várias medidas de estímulo à produção e venda do setor. A principal foi a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) na venda de automóveis, anunciada em dezembro e prevista até o final de março de 2009. Esta medida, em conjunto com outras como a liberação de crédito, promoveram a recuperação do setor logo no início de 2009.

Esta ação teve impacto positivo também na indústria automotiva e de autopeças nos demais países membros do MERCOSUL, dado o atual grau de integração da cadeia. Uma vez que, por exemplo, no caso argentino e brasileiro o comércio bilateral entre estes países no setor em questão é extremamente aquecido, pesando-se a perda progressiva de participação decorrente da crise internacional da ordem de 40% entre os países, ambos continuam sendo os principais parceiros comerciais estratégicos entre si.

De forma resumida, apesar da crise financeira e apesar de seu grande impacto negativo na indústria automotiva, pode-se afirmar que o setor tem demonstrado capacidade para enfrentar este momento, principalmente em decorrência de seu alto desempenho nos últimos anos.

Vale a pena assinalar aqui os avanços que o setor apresentou ao longo dos últimos anos. Um primeiro aspecto, coerente com o verificado em outros segmentos

Handwritten signature
E.M.
Handwritten signature

Handwritten signature

industriais, é a redução dos níveis de capacidade ociosa, ao longo dos últimos anos. Estudo da consultoria Booz Company, com base em dados do SINDIPEÇAS de maio de 2008, demonstrava naquele momento que eram vários os segmentos com alta utilização de capacidade produtiva instalada, isto é, capacidade ociosa inferior a 20%: vidros (5% de capacidade ociosa), acabamentos (9%), eletrônica (9%), elétrica (13%), borracha (14%), fundição (14%), metalúrgica (15%) e plásticos (16%). Apenas a estamparia (21%) e a forjaria (23%) teriam ainda algum espaço relevante para ocupação da ociosidade.

Em parte, este quadro de esgotamento da capacidade ociosa resultou da própria queda de participação dos investimentos em relação ao faturamento da indústria de autopeças. Após elevadas taxas de investimento verificadas nos anos de 1990 (chegando a 10,6% sobre o faturamento em 1998), este índice relativo caiu para patamares muito baixos nos últimos anos, ficando em apenas 3,8% em 2007.

No caso argentino, desde 2001 o país sofre com a baixa utilização da capacidade instalada, tendo variado entre 2001 a 2008, de 40% a 70%. No contexto atual de crise, a capacidade ociosa é de 40%. Esta situação deve ser revertida para que o MERCOSUL como um todo, torne-se uma região de atratividade de novos investimentos do setor automotivo.

Outro destaque é para a crescente internacionalização do setor, demonstrada a partir do ótimo desempenho nas exportações de autopeças, que se elevaram do patamar dos US\$ 3,5 a 4,0 bilhões nos meados dos anos 1990 e início da presente década, ao nível superior a US\$ 9 bilhões em 2007, considerando-se apenas a indústria brasileira, como aponta o Sindipeças. No caso argentino, as exportações passaram de US\$ 773 milhões em 1995, para aproximadamente US\$ 2,3 bilhões em 2007.

Aqui se mostra extremamente relevante o espaço do MERCOSUL e de todo o continente sul-americano no comércio de autopeças. Entre os anos de 2000 e de 2008, a América do Sul passou de 28,3% para 36,2% das exportações brasileiras de autopeças, sendo que os quatro associados no MERCOSUL representam já pouco mais de 30%, com Argentina e Venezuela posicionadas entre os cinco principais destinos dos produtos brasileiros.

Sh
F.M.
gr *MS*

Do ponto de vista da indústria Argentina, o MERCOSUL, incluindo a Venezuela, representa 62,6% das exportações de autopeças em 2008, sendo o Brasil o maior importador, com 55,6% e, a Venezuela ocupa a quarta posição, com participação de 4,2%. A participação dos países do MERCOSUL, nas exportações argentinas de autopeças é crescente, tendo apresentado em média um crescimento de mais de 30% entre 2007 e 2008. Isso aponta já o crescimento da complementaridade na cadeia automotiva, bem como o estratégico potencial de desenvolvimento dessa integração regional.

Também o registro de inovações de produto e processo é crescente, seja nas autopeças como nas montadoras de automóveis e veículos comerciais. No caso das montadoras, e tomando-se como base as estatísticas disponíveis para a indústria brasileira, a taxa de inovação supera os 70%, enquanto o setor de autopeças se mantém na faixa de 45%, ao longo das duas últimas edições da Pintec. A maior parte dessas inovações abrange tanto produtos quanto processos, de modo simultâneo (20% no caso das autopeças e 54% no caso das montadoras).

A rigor, desde 2004 o setor vem retomando forte crescimento, tanto no caso brasileiro, quanto na Argentina, estimulado pelo consumo interno, pelas exportações e pela expressiva ampliação das linhas de financiamento e crédito ao consumidor. No caso argentino, o faturamento da indústria de autopeças cresceu 142% entre 2003 e 2008, passando de US\$ 2,4 bilhões para US\$ 5,8 bilhões.

Neste sentido, os benefícios advindos do "Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no âmbito do MERCOSUL" são amplos, uma vez que o mesmo abrange toda a cadeia produtiva do setor automotivo e, ao fortalecer a relação entre grandes empresas compradoras e pequenas empresas fornecedoras, o projeto deverá contribuir para o desenvolvimento econômico e social no bloco regional. Cabe assinalar que a produção de veículos tem mostrado também comportamento ascendente na Argentina, e vendas crescentes no continente sul-americano.



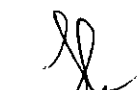

As estimativas utilizadas neste projeto têm como base as seguintes premissas:

- De acordo com dados da Automotive Business divulgados em 02 de junho de 2008, a cadeia produtiva de autopeças registra até 20 vezes mais defeitos do que as similares de países de primeiro mundo, dificultando as exportações - dentro do processo de melhoria proposto para o setor com o projeto - foi estimada uma melhoria de até 50% nesse dado para as empresas participantes no prazo de quatro anos - resultado das ações de Treinamento da MDO, Melhoria Contínua, Oficinas de Trabalho e Manuais (eixo 01), bem como, capacitação de engenheiros e rodada tecnológica.
- Foi utilizado como parâmetro para crescimento de faturamento os números do Sebrae com base na atuação em APLs (Arranjos Produtivos Locais). A expectativa de crescimento mínimo de faturamento em empresas pertencentes a APLs é de 20% acima do mercado. Para efeito do projeto será o resultado de ações comerciais como as Rodadas de Negócios e o Portal de Negócios - considera-se também aqui a substituição de importações de países fora do Mercosul.
- Também foi estimado para Aumento do Valor Agregado - um aumento de 10% na base atual ao longo de quatro anos, resultado das ações de Gestão de Inovação, Formação e Capacitação de Engenheiros, Rodadas Tecnológicas e de Negócios (nesse caso específico aumento da exposição e de parcerias entre os participantes do setor no Mercosul).
- Para realização dos estudos e análises, foram tomadas as empresas brasileiras do terceiro nível (total de 69 empresas), que respondem por 0,3% do faturamento global do setor.
- Em relação à substituição de importações, foi estimado um aumento de participação das empresas de terceiro nível de autopeças no segmento de "substituição de importações", que é um dos objetivos do projeto em quatro anos substituir o equivalente a 0,010% no segundo ano; 0,020% no terceiro ano e 0,030% no quarto ano - o que de acordo com os dados do setor em 2007, que tanto seria diminuído da pauta de importações, quanto acrescido no faturamento, com proporcional aumento da arrecadação.



Os benefícios são estimados pelos seguintes indicadores:




INDICADOR	QUANTIDADE	QUALIDADE	CRONOGRAMA	FONTE
Número de peças nas empresas defeituosas participantes.	Redução de 50%	Melhoria do sistema de gestão da produção	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas
Crescimento de faturamento	Alta de 20% acima do mercado	Competitividade da empresa	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas
Aumento de participação das empresas de terceiro nível de autopeças no segmento de "substituição de importações".	Aumento equivalente à substituição de importações nos países atendidos pelo projeto de 0,010% no segundo ano	Competitividade da empresa	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios de associações setoriais e fontes de governo
	Aumento equivalente à substituição de importações nos países atendidos pelo projeto de 0,020% no terceiro ano, reduzindo os déficits comerciais e aumentando a participação do Uruguai e Paraguai nas		Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios de associações setoriais e fontes de governo
	Aumento equivalente à substituição de importações nos países atendidos pelo projeto de 0,030% no quarto ano.	Competitividade da Empresa	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios de associações setoriais e fontes de governo
Crescimento na geração de postos de trabalho.	Aumento de 20% acima do crescimento do setor	Expansão empresarial	Mensurado anualmente durante o período de 4 anos	Relatórios das empresas
Ampliação da taxa de investimento.	Ampliar de 3,8% para 7,6% em quatro anos.	Ampliar a capacidade de produção de	Mensurado anualmente durante o período	Relatórios das empresas


 F. N.


		fornecedores de peças e componentes no bloco regional, modernização da cadeia produtiva, fortalecimento de engenharia de projeto e aumento dos negócios gerados no MERCOSUL.	de 4 anos	
--	--	--	-----------	--

Considerando as metas e o contexto que fundamenta a matriz de indicadores, o projeto assumirá um conjunto de ações transversais – que pela sua natureza possuem impacto em diversos indicadores, não pertencendo a um em específico – para o devido alcance dos resultados previstos. Tais resultados serão atingidos, em especial por meio das seguintes ações relacionadas:

- Desenvolvimento de competências empresariais e profissionais na cadeia produtiva regional.
- Ampliação do *networking* das empresas atendidas, por meio da promoção de rodadas de negócios de compra/venda de autopeças e componentes automotivos e estímulo a associações empresariais (joint-ventures, arranjos produtivos, etc.) nos países do MERCOSUL.
- Disseminação de boas práticas de gestão da produção e tecnologia, a partir do compartilhamento de experiências em visitas técnicas de empresas de pequeno e médio porte aos principais arranjos produtivos de fabricação automotiva existentes no bloco regional.
- Capacitação de recursos humanos em produção automotiva, qualidade e produtividade, segurança e logística, entre outros temas.
- Capacitação de gestores das empresas em técnicas de administração da produção para a indústria automotiva, além de ações específicas de extensão tecnológica voltadas à melhoria da competitividade de pequenos fornecedores de autopeças.


 E.N.



- Ampliação das atividades de cooperação tecnológica visando à intensificação da pesquisa, desenvolvimento e engenharia no setor automotivo.
- Integração, desenvolvimento e fortalecimento das infra-estruturas regionais de apoio à produção (tecnologia e inovação, regulação, logística, metrologia e normalização, qualidade e produtividade, capacitação gerencial e profissional, crédito e financiamento).

j) Estimativa dos potenciais beneficiários e das entidades intervenientes

Os principais beneficiários do projeto são empresas de pequeno porte nos quatro países associados (Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai), cuja capacidade de inserção na cadeia produtiva regional deverá ser amplificada, com particular atenção ao desenvolvimento de fornecedores no caso do Paraguai e do Uruguai. O projeto ganha ainda especial relevância no contexto atual de crise global da indústria automotiva, em meio à qual o bloco regional poderá ser fortalecido através do apoio estratégico aos fabricantes de peças e componentes, bem como à maior capacitação tecnológica da cadeia automotiva no MERCOSUL.

Nos casos argentino e brasileiro, cabe registrar a indicação de alguns subsetores específicos para a focalização ou priorização das ações e produtos finais vinculados especialmente ao primeiro foco estratégico, de desenvolvimento da competitividade de fornecedores locais: nessa condição encontram-se as atividades de fundição, estamparia, injeção de plásticos, fabricação de peças de borracha e componentes eletrônicos. No caso das indústrias de autopeças paraguaia e uruguaia, dadas suas próprias estruturas, essa priorização não se aplica. A seleção de empresas participantes deve, portanto, ser encaminhada considerando não apenas as prioridades apontadas, como também o porte das empresas, e a manifestação explícita de comprometimento por parte das empresas de autopeças interessadas, de acordo com edital e termos de compromisso específicos para o projeto.

É importante destacar que as empresas montadoras focalizam suas atividades na montagem do veículo e terceirizam grande parte das atividades produtivas e de apoio para empresas fornecedoras.


F.N.




Para as empresas fabricantes de autopeças, se, por um lado, a terceirização significa a expansão de encomendas, por outro, leva a uma intensa concentração na indústria. Entre outros motivos porque poucas empresas de autopeças conseguem atender à crescente exigência das montadoras em termos de quantidade, qualidade, preço e inovação.

As empresas fornecedoras devem garantir a entrega de peças e componentes nas quantidades certas, ainda que estas quantidades possam variar para cima ou para baixo. Possíveis variações de quantidade (em virtude, entre outros, de oscilações na demanda) devem ser rapidamente atendidas pelos fornecedores, para que a produção das montadoras não seja interrompida ou resulte em veículos inacabados (*cripple*).

As empresas montadoras aumentam e sofisticam as exigências de performance das empresas fornecedoras de peças e componentes também em relação à qualidade. Além disso, cada empresa montadora aprofunda exigências específicas em relação a sua cadeia fornecedora.

São grandes também as pressões para a sincronia de produção entre montadoras e fornecedores de peças e componentes. A capacidade das empresas fornecedoras realizarem entregas no tempo certo (*just-in-time*) torna-se também um dos requisitos para a escolha dos fornecedores de primeiro nível pelas montadoras.

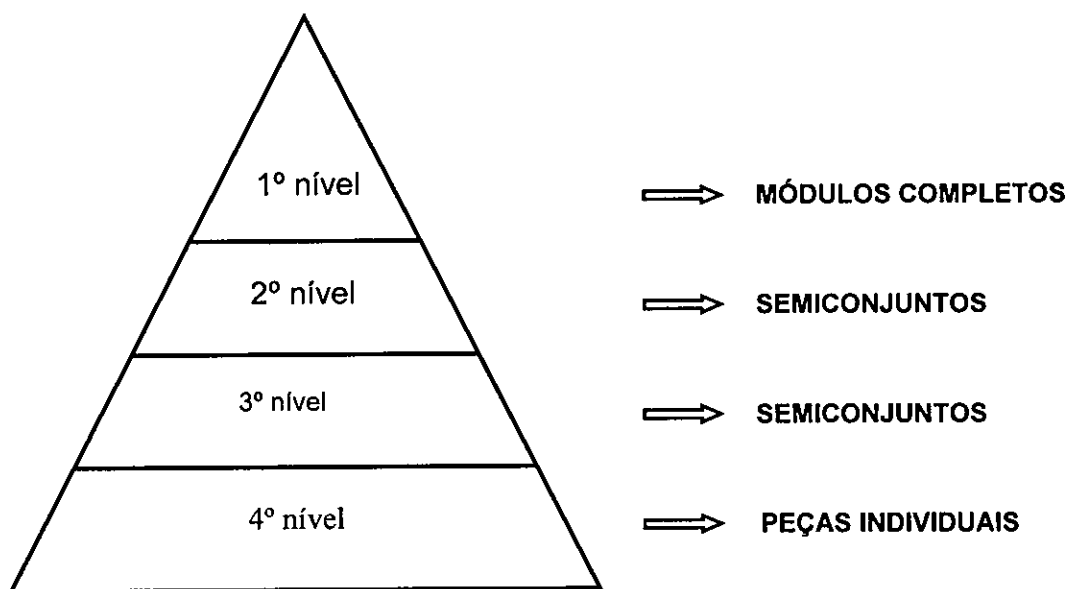
Diante disto, a hierarquização de fornecedores torna-se parte da estratégia das montadoras em relação à cadeia produtiva. Os grandes fabricantes de veículos procuram simplificar sua estrutura de fornecimento por meio da seleção de fornecedores, estipulando três ou quatro níveis para a sua rede de suprimentos. Constitui-se assim uma espécie de estrutura piramidal de fornecedores.

O primeiro nível de fornecedores (conhecido como *first tiers*, *global players* ou *top suppliers*) fica encarregado de suprir as linhas de montagem das montadoras com sistemas de componentes de maior complexidade. Estes sistemas – e por isto muitos denominam os seus fornecedores como “sistemistas” – representam módulos completos que reúnem várias peças de uma parte do veículo, tais como, o painel, os assentos, as rodas/pneus, a suspensão e a parte elétrica. Este fornecimento em módulos foi denominado de *modular sourcing*. Os fornecedores do primeiro nível são em geral grandes empresas multinacionais.

Handwritten signatures and initials in the bottom left corner, including a large signature and the initials 'F.B.' and 'J.S.'.

Na estrutura piramidal, os fornecedores de primeiro nível contratam parte da produção junto às empresas de segundo nível, sobretudo os conjuntos e subconjuntos de menor valor agregado. Estas empresas de segundo nível são em geral possuidoras de menor grau de desenvolvimento tecnológico de produto, embora muitas vezes tenham bom domínio do processo.

Por sua vez, as empresas de segundo nível repassam tarefas para outras empresas de terceiro e quarto níveis, objetivando o fornecimento de itens mais específicos, de menor valor agregado e sofisticação tecnológica. Neste nível mais baixo da pirâmide, encontram-se, em geral, forjarias, fundições, estamparias e alguns fabricantes de peças têxteis e plásticas.



Apenas considerando-se empresas formais ou associadas das respectivas entidades empresariais nacionais, chegamos a cerca de 1.200 fabricantes de autopeças no MERCOSUL, sendo 400 empresas localizadas na Argentina, 600 no Brasil e 200 no Paraguai e Uruguai, e o projeto pretende atender 100 empresas de pequeno porte do terceiro nível desse universo, divididas da seguinte forma: 30 argentinas, 45 brasileiras, 10 paraguaias e 15 uruguaias. O critério para classificação de uma empresa de pequeno porte utilizado no projeto é o mesmo do Sebrae, a saber, receita bruta anual superior a US\$ 200.000,00 e igual ou inferior a US\$ 1.000.000,00.

Handwritten signatures and initials:
S.D.
P.M.
J.S.
A.K.

Dessa forma, e com a previsão de crescimento de 1.2% em 2009, 3.5% em 2010, 2011 em 3.75% em 2011 e 4% em 2012, têm-se as estimativas de faturamento das empresas atendidas em U\$ 635,7 milhões, considerando-se o aumento de 20% no crescimento das empresas atendidas, de valor de aumento de vendas e substituição de importações em U\$ 6,92 milhões e de arrecadação de aproximadamente U\$ 159 milhões para os próximos quatro anos (vide tabela 1).

Importante acrescentar ainda a possível integração de tais ações e produtos com o fortalecimento de arranjos produtivos sub-regionais já presentes (especialmente nos casos argentino e brasileiro) ou a serem estimulados (nos casos paraguaio e uruguaio). Empresas de médio porte serão também favorecidas à medida que se integrem ao projeto na perspectiva de sua maior capacitação tecnológica e melhores condições de atendimento aos sistemistas e montadoras de veículos no âmbito do MERCOSUL, e mesmo na direção do comercio externo.

As montadoras e sistemistas também serão beneficiados com o projeto, de forma indireta. Uma vez que a capacidade de fornecimento e a qualidade dos produtos das indústrias de autopeças do Mercosul crescerem, as empresas da ponta da cadeia automotiva terão condições de aumentar suas compras locais e manter seu grau de qualidade.

Por fim, cabe destacar também o conjunto de instituições já envolvidas com o objetivo da integração regional, ou que poderão se envolver nesse projeto e nas ações que o complementam, e que representam os respectivos governos dos quatro países partícipes do projeto, órgãos de apoio e suporte empresarial, universidades, sindicatos e outras entidades relevantes no complexo automotivo. Uma série dessas entidades é relacionada a seguir, tomando-se como base o conjunto de participantes das atividades do GEIPA que dão origem ao presente projeto, e parte delas deverá também participar da condução integrada de ações específicas previstas no projeto.

Handwritten signatures and initials in the bottom left corner of the page. There are three distinct marks: a large stylized signature, a smaller signature with the initials 'F.D.' above it, and another stylized signature to the right.

Entidades argentinas
AFAC – Asociación de Fábricas Argentinas de Componentes
ADIMRA - Asociación de Industriales Metalúrgicos de la República Argentina
ADEFA - Asociación de Fábricas de Automotores de Argentina
MRECIC – Chancelaria Argentina
MECON - Ministerio de Economía y Producción de Argentina
Entidades brasileiras
MRE – Ministério das Relações Exteriores
MDIC – Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
ABDI – Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial
MPOG – Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão
MCT - Ministério da Ciência e Tecnologia
FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos
ABIMAQ – Associação Brasileira da Indústria das Máquinas
Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
SINDIPEÇAS - Sindicato Nacional da Ind. de Componentes para Veículos Automotores
CNI – Confederação Nacional da Indústria
IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
Outras Entidades Empresariais
CUT – Central Única dos Trabalhadores (e outras centrais sindicais)
Entidades paraguaias
CAPAFAM – Cámara Paraguaya de Fabricantes de Autopartes y Motopartes
Chancelaria Paraguaya
MIC - Ministerio del Desarrollo, Industria y Comercio del Paraguay
Entidades uruguaias
Cámara de Autopartes del Uruguay
CIAU - Cámara de Industriales Automotrices Del Uruguay
Chancelaria Uruguaya
MIEM - Ministerio de Industria, Energía e Minería del Uruguay
OPP – Oficina de Planeamiento y Presupuesto del Uruguay
Entidades do MERCOSUL
AUGM - Associação de Universidades Grupo Montevideu
MERCOPARTS – Conselho de Fabricantes de Autopeças do MERCOSUL
Red MERCOSUR de Investigaciones Económicas
Secretaria do MERCOSUL*

*A Unidade de Gestão do Projeto e seu Comitê Gestor deverão recorrer à SAM para colher informações sobre decisões do CMC, resoluções do GMC, diretrizes do CCM e acordos internacionais que afetem direta ou indiretamente o setor automotivo do Mercosul. Dessa forma, o projeto assume a participação da SAM para fins de informação e inteligência industrial.






 F. Pi.


Tabela 1 – Estimativa de Faturamento e Arrecadação das Empresas Beneficiadas sem e com Projeto

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO E ARRECADÇÃO SEM PROJETO EMPRESAS QUE FATURAM ATÉ US\$ 20 MILHÕES) - VALORES EM US\$					
EIXO ESTRATÉGICO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	TOTAL
Faturamento do Setor (estimativa para as 100 empresa do projeto com base em 2008)	180.861.878,45	184.479.116,02	189.091.093,92	194.763.826,74	749.195.915,14
Arrecadação	45.215.469,61	46.119.779,01	47.272.773,48	48.690.956,69	187.298.978,78

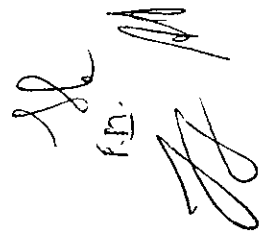

ESTIMATIVA DE FATURAMENTO E ARRECADÇÃO COM PROJETO - VALORES EM US\$					
EIXO ESTRATÉGICO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	TOTAL
Faturamento do Setor (estimativa para as 100 empresa do projeto com base em 2008)	180.861.878,45	185.202.563,54	190.758.640,44	197.625.951,50	754.449.033,93
Valor total estimado referente a aumento de produtividade e vendas	0,00	723.447,51	1.667.546,52	2.862.124,76	5.253.118,79
Valor estimado referente substituição de importações (já contemplado acima)	0,00	340.841,36	707.245,83	1.103.303,49	2.151.390,68
Arrecadação	45.215.469,61	46.300.640,88	47.689.660,11	49.406.487,87	188.612.258,48


 F.M.


FLUXO DE CAIXA PROJETADO				
FLUXO DE CAIXA PROJETADO	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4
DESEMBOLSOS	2.894.761,86	1.034.482,15	0,00	0,00
VPL	3.868.392,11			
TOTAL DE DESEMBOLSOS	2.894.761,86	1.034.482,15	0,00	0,00
RECEITAS	0	723.447,51	1.667.546,52	2.862.124,76
VPL	4.544.198,40			
TOTAL DE RECEITAS	0	723.447,51	1.667.546,52	2.862.124,76
FLUXO DE CAIXA PROJETADO	-2.894.761,86	-311.034,63	1.667.546,52	2.862.124,76

O crescimento do faturamento apresentado na Tabela 01, no tocante ao cenário sem projeto, refere-se ao crescimento natural do setor, para o qual utilizou-se a proxy do crescimento estimado do PIB (1.2%, 3.5%, 3.75% e 4% para os quatro anos respectivamente).

As projeções efetuadas neste projeto levam em consideração em primeiro lugar as incertezas relativas a resultados em relacionadas à atual crise financeira internacional. Além disso, como será tratado no item j (Alternativas possíveis) as especificidades dos projetos de desenvolvimento econômico-produtivo, devendo-se levar em consideração que o atual projeto trata-se de iniciativa pioneira, sendo seus resultados em muitos momentos de difícil quantificação a priori, em virtude do ambiente de negócios, mudanças macroeconômicas, aspectos de comprometimento e empreendedorismo das empresas participantes, assim como a qualidade dos serviços disponibilizados e sua relevância para a mudança do quadro em questão, estes últimos dois itens trabalhados endogenamente pelo projeto.



 F.D.


k) Situação sem projeto

O setor automotivo e toda sua cadeia produtiva têm grande importância para o desenvolvimento da indústria do MERCOSUL, por seu impacto na geração de emprego, renda e investimento industrial. Nesta cadeia, estão os fornecedores de matérias primas, o químico, o eletrônico e o siderúrgico. Além desses, há toda gama de serviços associados como comunicação, concessionárias, agentes financeiros e logística.

Vale destacar ainda que apesar da integração decorrente de acordos bilaterais entre os países membros do MERCOSUL, a ausência desse projeto implica também em manter ou ampliar as assimetrias da estrutura industrial e em retardar a construção de um ambiente institucional onde se defina e se implemente a Política Automotiva do MERCOSUL (PAM). Assim, muito embora as ações e programas configurem iniciativas voltadas aos níveis microeconômico (com o fortalecimento da competitividade de empresas) e mesoeconômico (com o fortalecimento da capacitação tecnológica da cadeia no bloco regional), o projeto aponta também para uma nova estruturação macroeconômica, com a transição dos acordos bilaterais para a configuração de uma política integrada do bloco regional, a PAM.

No MERCOSUL, a produção em 2008 aproximou-se do patamar de 4 milhões de veículos, o que poderá posicionar o MERCOSUL, em breve, no grupo dos cinco maiores fabricantes, ao lado de Japão, Estados Unidos, China e Alemanha. Além de abastecer o mercado interno, a região é exportadora líquida de aproximadamente 700 mil unidades/ano (ANFAVEA – Anuário da Indústria Automobilística Brasileira – 2007); em contrapartida, o déficit da balança comercial de autopeças mostra-se crescentemente negativo nos últimos anos para todos os países e para o bloco regional, tendendo a superar a cifra de US\$ 5 bilhões em 2008, condição que poderia se agravar sem a execução do projeto ora apresentado. O presente projeto,


F.M.



ao possibilitar o fortalecimento da competitividade de pequenos fornecedores de autopeças deve também viabilizar a substituição de alguns produtos importados extra-bloco, evitando a continuidade ou elevação do déficit comercial, e eventualmente revertendo a condição do bloco de importador para exportador de autopeças, dentro de alguns anos.

Enquanto bloco econômico, o Mercosul representou cerca de 11% das exportações brasileiras em 2008, sendo que 9% correspondem à Argentina. A variação pela média diária foi positiva em 24%, passando as exportações brasileiras da casa dos 17 para 22 bilhões de dólares. No que tange às importações, embora tenha se elevado em termos absolutos, a participação percentual do Mercosul e da Argentina caíram cerca de um ponto percentual cada, alcançando 8,6% e 7,7% respectivamente. Com isso, o bloco regional perdeu importante espaço do mercado brasileiro, até mesmo para o continente africano, que superou a casa dos 9% em 2007 e 2008.

Somados ainda, as categorias de automóveis, veículos de carga e autopeças tiveram sua participação reduzida nas exportações brasileiras, passando de 6,2% para 5,4% em 2008 comparado a 2007.

Em relação ao Uruguai, as exportações brasileiras globais passaram de US\$ 1,3 bilhão para US\$ 1,6 bilhão, com aumento de 27,6% em valor. Os itens manufaturados da cadeia automotiva tiveram destaque nessas vendas, com crescimentos superiores a esse valor médio agregado. Os principais itens nesse complexo foram os veículos de motor 1,5 l a 3,0 l, com aumento superior a 74% e ocupando o 2º posto no ranking das importações uruguaias a partir do Brasil. Tratores, veículos de carga, eixos e outras autopeças também obtiveram posição de destaque.

As exportações brasileiras para a Argentina subiram 22% em 2008, passando de US\$ 14,4 para US\$ 17,6 bilhões. Os automóveis de passeio com motor de 1,5 l a 3,0

SL
F.B.
Jy M

I mais uma vez encabeçaram o ranking de subitens, com crescimento de 48,3%, e diversos outros itens da cadeia automotiva compõem o grupo de principais produtos exportados do Brasil para a Argentina. Já as importações brasileiras do país vizinho subiram 27,4%, saltando de US\$ 10,4 para US\$ 13,3 bilhões. Novamente o subitem dos automóveis de passeio lidera o ranking dos produtos argentinos vendidos no Brasil, com elevação de 41% no ano, e representando mais de 10% das vendas argentinas em nosso país.

Vale ressaltar que uma economia mundial mais aberta, como a que foi sendo construída a partir dos anos 1980, contribui para que as montadoras ocidentais possam planejar e executar políticas de compra de componentes em âmbito internacional, por meio do incremento no fluxo de comércio exterior na cadeia automotiva.

O fornecimento global também permite que as empresas montadoras possam imprimir maior velocidade no lançamento de novos produtos, retirando o obstáculo da possibilidade ou não da produção local no momento do lançamento. Coerente com este processo, as montadoras desenvolvem plataformas de veículos globais, ou seja, projetos de veículos para o consumo e a produção em diversas partes do mundo, em uma espécie de divisão internacional do trabalho.

A plataforma de veículo global traz com ela o fortalecimento do fornecedor global, que é aquele capaz de participar no desenvolvimento do projeto do produto e oferecer componentes a preço, quantidade, qualidade e prazo competitivos no mercado mundial, e não apenas local. Isto significa concretamente, que em cada espaço nacional de produção automotiva, apenas algumas empresas participam dos projetos de produção dos novos veículos.

As empresas de autopeças dos países de escalas de produção automotiva intermediárias, como o Brasil, têm dificuldades de se posicionar nesta nova estrutura de relações entre montadoras e fornecedores. Muitas delas são excluídas do elenco de fornecedores das montadoras devido à cotação de preços das autopeças em


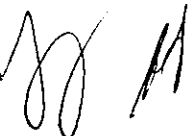

F.D.
 

âmbito internacional. Outras não conseguem acompanhar o elevado volume de investimentos envolvidos, sobretudo quando se leva em conta que o desenvolvimento de um projeto de componente pode levar de dois a três anos antes do lançamento de um novo veículo, e, por conseguinte, do retorno do investimento.

Outro fator de exclusão reside no próprio distanciamento geográfico e cultural que as empresas de autopeças de países periféricos têm em relação às fontes de decisão da política de suprimentos das montadoras, cada vez mais centralizadas no exterior. Santos e Costa (1995:2) destacam que, no caso das montadoras européias e japonesas, já se constatou sua preferência em trabalhar com fornecedores da mesma nacionalidade que suas matrizes.

A ausência de um programa de integração produtiva para o setor automotivo tenderia a ampliar o desequilíbrio e a fragilidade da inserção de fornecedores de pequeno porte, especialmente nos casos do Paraguai e Uruguai. Também no curto e médio prazos, as restrições à ampliação de capacidade do segmento de autopeças poderiam limitar o crescimento da produção de veículos no MERCOSUL, impedindo sua escalada para o atendimento às crescentes demandas internas dos países associados, bem como afetando sua competitividade no cenário externo.

Da mesma forma, sem uma forte ênfase na maior capacitação tecnológica das empresas de primeiro e segundo nível de fornecimento de autopeças, o bloco regional tenderia a unicamente confirmar seu papel significativo em termos da montagem de veículos, mas veria ampliado o seu distanciamento dos centros dinâmicos de desenvolvimento e inovação de produtos e processos, que certamente modificarão as características da cadeia automotiva nas próximas duas décadas. A ausência de uma engenharia automotiva expressiva no bloco regional, e progressivamente mais conectada ao circuito global de projetos, resultaria na continuidade de um papel secundário da indústria automotiva do MERCOSUL no contexto regional, limitada essencialmente à fabricação de modelos e componentes.


F.D.


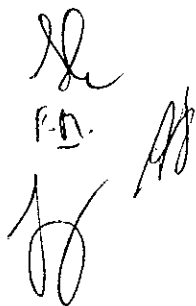
Em suma, a manutenção de uma trajetória regional de crescimento desequilibrado contribuiria para amplificar as assimetrias entre as economias dos países associados ao MERCOSUL, bem como a desigualdade entre as grandes e as pequenas empresas desse relevante complexo produtivo. A ausência de maior sinergia entre os setores público e privado tenderia a enfraquecer a cadeia produtiva, aumentar o desequilíbrio e inviabilizar os fornecedores de autopeças de pequeno porte, mantendo-se baixas taxas de investimento, correspondendo a baixas taxas de capacidade ociosa, ameaçando a sustentabilidade de todo o complexo automotivo de nosso bloco regional, seja na hipótese de um cenário recessivo no curto prazo, seja na hipótese de potencial crescimento no médio e longo prazos, e na possibilidade de atração de investimentos estrangeiros para o fortalecimento dos países do bloco como bases de projetos globais para a indústria automotiva.

1) Alternativas possíveis

Uma alternativa para este projeto é o desenvolvimento de ações independentes e desarticuladas entre si, onde cada governo nacional cria e implementa a sua própria metodologia de desenvolvimento da cadeia automotiva.

Neste contexto, pode-se relacionar uma infinidade de potenciais ações e atividades com o mesmo foco. Podem-se tomar como exemplo as iniciativas de Arranjos Produtivos Locais, capitaniados pelo SEBRAE.

Dois projetos, neste sentido, se destacam: o Arranjo Produtivo Automotivo da Bahia e o Arranjo Produtivo Metal mecânico do Rio Grande do Sul. Apesar de ambos tratarem de áreas geográficas muito menores do que a do programa ora desenvolvido para o MERCOSUL, e conseqüentemente, seus públicos-alvos serem

Handwritten signatures and initials, including a large stylized signature, the initials 'F.D.', and another signature.

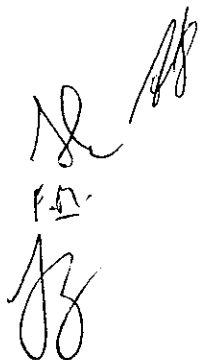
mais específicos, tais projetos atuam no mesmo setor que o programa aqui apresentado.

O Público-alvo do Arranjo baiano são as empresas com potencial de fornecimento para setor automotivo dos segmentos de espumas, extrudados, embalagens/papelão, estampados, injetados de plásticos, fundidos, forjados, borrachas, fixadores, ferramentaria, caldeiraria e automação localizadas em Salvador, Candeias, Dias D Avila, Camaçari, Simões Filho, Lauro de Freitas Feira de Santana e Reconcavo. Tais empresas são atendidas com o objetivo de ampliar o mercado das empresas atendidas pelo projeto dentro da cadeia automotiva Baiana, visando os seguintes resultados:

1. Aumento no portfólio de clientes das empresas fornecedoras locais sendo 10% 2008 e 20% em 2009 e 30% em 2010 em relação a 2007.
2. Aumentar o número médio de empregos no conjunto de empresas em 3% em 2008, 4% em 2009 e 5% em 2010 em relação a 2007.
3. Aumento no número de peças produzidas pelas empresas fornecedoras em 2% em 2008, 3% em 2009 em relação a 2007.
4. Atrair novos empreendimentos de processo ainda não desenvolvidos na Bahia, sendo 1 empresa em 2008 e 1 empresa em 2009.

Para alcançar os resultados esperados o projeto baiano foi estruturado em 8 focos estratégicos: Prospectar novos mercados; Redução de custos das empresas; Capacitar a mão-de-obra produtiva; Aprimorar a Gestão Empresarial; Desenvolver a Governança e prática da cultura da cooperação; Melhorar a gestão socio-ambiental; Desenvolver tecnologia nas empresas e Promover a adesão a programas de qualidade junto as empresas.

Já o Arranjo Metal mecânico do Rio Grande do Sul, pretende atender micro e pequenas empresas do segmento, fornecedoras de produtos e ou serviços que

Handwritten signatures and initials in the bottom left corner, including a large signature, the initials 'P.D.', and another signature.

integram o setor automotivo dos municípios de Caxias do Sul, Bento Gonçalves, Farroupilha, Garibaldi, Flores da Cunha e São Marcos. Com este foco, o projeto busca o aumento do faturamento e busca de novos clientes para MPE's do setor automotivo focando na capacitação de empresas fornecedoras de âncoras e empresas setoriais. Os resultados esperados são:

1. Aumentar o faturamento médio (variação percentual) em 4% até Dezembro de 2008 e em 3% até Dezembro de 2009.
2. Aumentar o número de novos clientes na média de 4 por empresa, sendo 2 até Dezembro de 2008 e 2 até Dezembro de 2009.
3. Certificar cinco empresas no Programa ISO 9000 até Dezembro de 2008 e 10 empresas até Dezembro de 2009.

Para alcançar seus objetivos, o Arranjo riograndense atuará nos seguintes focos estratégicos: Prospecção de novos mercados nacionais; fortalecimento da cooperação e articulação entre as micro e pequenas empresas, entidades e empresas âncoras; estimular a inovação; melhoria da gestão gerencial com redução de custos; disseminar informações e tendências do setor; capacitar empresas do projeto para exportar os seus produtos.

Como os exemplos demonstram cada projeto é formado por um conjunto de ações e atividades diferentes, reflexo do diagnóstico setorial/regional realizado, da situação inicial das empresas atendidas, da estrutura institucional e organizacional disponível, da política macroeconômica atual e da situação do mercado tanto consumidor, quanto de fornecimento de insumos.

Dessa forma, há um conjunto considerável de fatores internos e externos aos projetos, os quais definem sua configuração e organização, assim, apesar dos exemplos anteriormente citados, não seria possível relatar em projetos de desenvolvimento produtivo um conjunto estruturado de projetos alternativos, devendo-se considerar a argumentação acima, somente como exemplos possíveis

SL
F.R.
JG

de ações que consideraram a vasta gama de especificidades organizacionais, territoriais e temporais para seu planejamento e consecução. Ao invés disso, tornam-se essenciais às análises da situação sem projeto e da estrutura lógica entre finalidade, propósitos e focos estratégicos, a qual também será analisada no item justificativa da alternativa selecionada.

As duas experiências acima citadas retratam ações isoladas e que não envolvem o diálogo que possibilite otimizar a cadeia produtiva regional, pois trata-se de experiência com escopo apenas nacional. Esta é uma alternativa viável, porém incompleta, tendo em vista que, desta maneira, o setor não obtém uma integração produtiva na região e permanece com o quadro de desequilíbrio econômico e industrial no cenário macroeconômico do MERCOSUL.

Além disso, na alternativa de ações isoladas de cada um dos governos nacionais, além do efeito acima mencionado, o resultado potencial também poderia incluir a desarticulação da cadeia produtiva ou a criação de obstáculos à complementaridade entre os elos presentes em cada estrutura nacional.

Outra alternativa ao presente projeto, para atingir o fim descrito, é a implementação de ações atendendo somente os interesses do setor privado num cenário de ausência de participação do Estado na formulação de políticas industriais para o setor. Nesse contexto, o setor privado de cada Estado-partes assumirá iniciativas e custos para alcançar novos patamares de competitividade. Essa alternativa impõe alto risco ao setor de auto-partes, uma vez que, na livre concorrência, não há interesse das montadoras em fortalecer a oferta ou aumentar o número de fornecedores de auto-partes, o que levaria, em última instância, a uma expressiva redução do número de empresas fornecedoras no Mercosul. Ademais, a iniciativa isolada de cada setor privado nacional de auto-parte implicará reduzida capacidade de articulação e acesso à soluções que gerem competitividade regional e convergência estrutural.

SL
F.D.
JJ

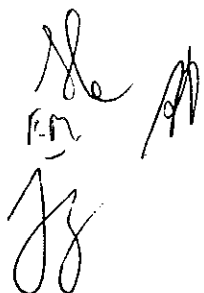
AA

Tais alternativas são viáveis, porém incompletas e frágeis, tendo em vista que, desta maneira, o setor não obtém uma integração produtiva na região e permanece com o quadro de desequilíbrio econômico e industrial no cenário macroeconômico do MERCOSUL.

m) Indicadores econômicos

Argentina e Brasil já produziram em 2007 um volume superior a 3,5 milhões de veículos, com crescimento anual que se aproxima de 10% nos últimos anos. As vendas de veículos e máquinas agrícolas no MERCOSUL superaram 3,1 milhões de unidades no mesmo período. No caso brasileiro, que representa o maior produtor do bloco regional, o faturamento líquido das montadoras superou os US\$ 58 bilhões (considerando-se veículos e máquinas agrícolas automotrizes), representando algo como 18% do PIB industrial brasileiro.

As vendas externas brasileiras têm superado o patamar de 700 mil veículos desde 2004, representando mais de US\$ 10 bilhões da receita relativa a veículos; em 2008 as perspectivas são respectivamente de 780 mil veículos exportados e US\$ 14 bilhões de receita gerada, a Argentina exportou um volume superior a 300 mil unidades em 2007, confirmando a evolução das condições de competitividade e de complementaridade entre os dois países produtores do bloco regional. No mercado interno, cabe mencionar o forte impulso dado pela ampliação do crédito ao consumidor, do crédito agrícola e das linhas de financiamento. Os investimentos das montadoras no Brasil, depois de deprimidos entre o final da década passada e os meados da atual, retomam uma curva ascendente a partir de 2004 e praticamente triplicam até 2007, superando a marca de US\$ 2 bilhões, podendo alcançar US\$ 5 bilhões em 2008. A expectativa de investimentos até 2012, envolvendo o complexo






automotivo no Brasil, chegava a US\$ 23 bilhões antes de eclodir a atual crise financeira global, o que coloca de forma ainda mais evidente a relevância do fortalecimento dessa cadeia no MERCOSUL.

Ao mesmo tempo, a crise financeira internacional afetou drasticamente a cadeia automotiva do MERCOSUL. Em especial, os meses de novembro e dezembro mostraram uma retração nas vendas de veículos automotores, motivadas em especial pela retração de crédito e instabilidade nas expectativas dos agentes.

No caso brasileiro, em dezembro, foram licenciados 163.439 veículos nacionais, 7,9% a mais que em novembro e 21,1% a menos que dezembro de 2007. Já a produção de autoveículos montados caiu de novembro para dezembro 46,2%. No último mês do ano, foram produzidos 98.505 veículos (54,5% a menos que em dezembro de 2007).

A produção de veículos da Argentina é estimada para 2008 em torno de 600 mil unidades - alta de 12% ante a produção do ano anterior; cerca de 150 mil pessoas são empregadas no setor, incluindo as áreas de autopeças. O setor automotivo da Argentina representa 36% das exportações industriais do país e foi dos primeiros a sentir a desaceleração econômica decorrente da crise financeira internacional. Enquanto a queda da produção industrial do país caiu 0,9% em novembro em relação ao mês anterior, o setor automotivo caiu 24,4% no período. Para 2009, fontes das montadoras prevêem redução de 15% na produção.

O ano de 2009 deverá ser afetado pela crise, porém este cenário deve se reverter no médio e longo prazo, retomando o crescimento da cadeia automotiva a partir de 2010. Se por um lado a crise afeta as expectativas de crescimento e investimento no curto prazo, por outro, ela gera pressão pela ampliação da competitividade e inovação, e para o aumento da eficiência produtiva. No médio e longo prazos, o crescimento do mercado regional é uma tendência que permanece evidente, e o fortalecimento da cadeia automotiva para a retomada da trajetória ascendente de

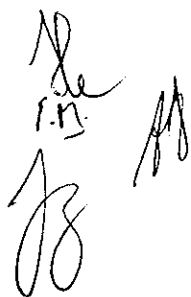

F.M.
 

produção e vendas deve ser uma prioridade dos países membros pelo seu peso na economia do MERCOSUL.

Como mencionado anteriormente, o Brasil já se configura como o sexto maior produtor de veículos no ranking mundial, com sua produção em 2008 estimada próxima de 3,2 milhões de unidades, enquanto o MERCOSUL poderá superar a cifra de 4 milhões de unidades produzidas, o que significaria integrar o grupo dos cinco maiores fabricantes de autoveículos, ao lado de Japão, Estados Unidos, China e Alemanha.

Também no que diz respeito ao segmento de autopeças é significativo o peso do bloco regional, bem como o seu crescimento recente. Tomando-se inicialmente os dados do Brasil, verifica-se que o faturamento do setor de autopeças supera os US\$ 35 milhões em 2007, mostrando grande evolução desde 2001. Todavia, o investimento desse setor, apesar de superar a marca de um bilhão de dólares no triênio 2005-2007, tem ficado abaixo dos 5% do faturamento. Ao mesmo tempo, a capacidade ociosa agregada reduziu-se praticamente pela metade, caindo do patamar de 26% em 2003 para apenas 15% em 2007, colocando um sinal de alerta face à capacidade de fornecimento de componentes no contexto de ampliação das capacidades produtivas das montadoras de veículos no MERCOSUL. Um indicador relevante nesse sentido se apresenta no déficit comercial em autopeças, que poderá exceder o nível de US\$ 5 bilhões em 2008, apontando a importância do desenvolvimento de provedores locais de autopeças.

O investimento no setor de autopeças na Argentina também demonstrou grande crescimento entre 2006 e 2008, partindo de US\$1,1 bilhões em 2006 e, alcançando a marca de US\$ 1,42 bilhões em 2008. Entre os principais motivos destes investimentos, encontra-se: atualização de processos produtivos, ampliação de plantas fabris, capacitação e desenvolvimento de novos produtos. Neste país, o setor representa 2,3% do PIB e 11,4% do PIB industrial, com faturamento de quase US\$ 6 bilhões.




Por fim, cabe mencionar o relevante papel desse segmento no que tange ao emprego industrial. Tomando-se apenas os dados do Brasil, verifica-se que enquanto o setor de autopeças volta a superar o nível de 200 mil empregos em 2007, as montadoras instaladas no Brasil superaram a cifra de 120 mil postos de trabalho, obtida também com mais elevados níveis de produtividade do trabalho que se verificam a partir dos investimentos em novas fábricas e da maturidade dos processos de reestruturação industrial iniciados especialmente nos anos 1990. Na Argentina, o setor de autopeças responde por 3,8% do emprego industrial, totalizando 62.300 postos de trabalho em 2008.

Finalizamos esse tópico lembrando que o crescimento da produção de veículos na América do Sul verificada entre 2006 e 2007 foi a mais expressiva dentre todos os continentes, alcançando 15,0%, frente a 8,5% do bloco Ásia/Oceania, 6,3% da Europa e uma queda de 2,9% do Nafta. Com isso, a participação do MERCOSUL na produção mundial passa de 4,8% em 2007 para 5,2% em 2008, patamar que deve se ampliar dada a continuidade de crescimento em 2008, com uma variação acumulada superior a 21% desde 2006.

n) Justificativa da alternativa selecionada

O surgimento do MERCOSUL, no início dos anos 1990, é um passo significativo para o desenvolvimento econômico do bloco então formado por Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai. A questão comercial merece atenção específica, tomando como pressuposto a constituição de um expressivo mercado formado pela população dos referidos países, e de um sistema produtivo capaz de ampliar suas condições de competitividade perante os demais blocos regionais (como a União Européia, o Nafta e o bloco asiático) e perante outros países significativos no cenário global. As concepções de integração e complementação produtiva se apresentam desde o


F.D.
 

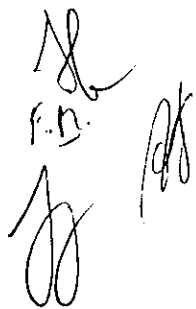
princípio como estratégicas, e novamente enfatizadas na Cúpula de Córdoba em 2006, ao mesmo tempo em que a inserção competitiva e a transformação produtiva conjunta se colocam como um dos desafios ainda presentes no bloco regional.

Nesse contexto, o setor automobilístico e toda sua cadeia produtiva têm grande importância para o desenvolvimento e a integração da indústria no MERCOSUL, por seu dinamismo e sua capacidade de gerar emprego, renda e investimento, de modo relevante para a constituição do bloco regional. Nesta cadeia, estão os fornecedores de matérias-primas, o complexo químico-petroquímico, os setores eletrônico e siderúrgico, e uma imensa gama de insumos industriais, direta ou indiretamente vinculados. Além desses, há toda gama de serviços associados como comunicação, redes de concessionárias, vendedores, agentes financeiros e operadores logísticos.

Assim, o alcance de um projeto voltado ao fortalecimento da cadeia automotiva, e especialmente dos elos formados por suas empresas de menor porte atuantes no fornecimento de partes e componentes, bem como na capacitação tecnológica do setor, tem um impacto potencialmente significativo e positivo para a economia do bloco regional.

O Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no âmbito do MERCOSUL foi estruturado de forma sistêmica visando alcançar sua finalidade e seus propósitos, levando em consideração as diferentes dimensões e necessidades das empresas do Complexo Automotivo do MERCOSUL.

Neste sentido, para se alcançar a finalidade de fomentar o processo de adensamento e complementação produtiva na cadeia automotiva do MERCOSUL, deve-se levar em consideração a estrutura piramidal de relacionamento do setor, de forma que a consolidação do Complexo Automotivo no bloco regional passa necessariamente pelo desenvolvimento da competitividade de fornecedores locais da cadeia automotiva, aqui entendida como a melhoria de processos de produção, de forma a garantir aumentos de produtividade e qualidade de produtos, o que

Handwritten signatures and initials, including the letters 'F.D.' and a stylized signature.

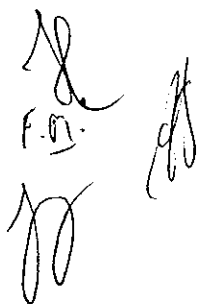
envolve além de ações de consultoria e troca de informações e experiências, a ampliação do conhecimento dos trabalhadores da área de operações.

Um dos principais objetivos deste programa é a substituição de produtos importados extra-bloco, de maneira a melhorar a balança comercial do setor, aumentar o faturamento das empresas e ampliar as possibilidades de atração de novos investimentos para o bloco regional, em especial, tornando a região atrativa para a instalação de sedes de projetos automotivos. Neste sentido, há a necessidade de ampliar as interações e conhecimentos de mercado das empresas do 2º e 3º tiers, possibilitando a estas empresas ampliarem tanto suas opções de itens de fornecimento, quanto o próprio volume de fornecimento. Desta forma, o projeto contempla um conjunto de ações de relacionamento e ampliação de conhecimento de mercado a tais empresas.

Ainda no sentido de substituição de importações extra bloco, o programa contempla um foco estratégico voltado para a capacitação tecnológica e difusão da inovação. Uma vez que, possivelmente, diversos itens hoje importados, para serem substituídos necessitam ser desenvolvidos, ou tecnologicamente aprimorados, pelas empresas pertencentes ao bloco regional. Para tanto, há a necessidade de aprimoramento tecnológico dos engenheiros e da capacidade de gestão da inovação e da tecnologia pelas empresas, assim como da maior interação entre as empresas e institutos de pesquisa e desenvolvimento para a consecução dos projetos de produtos.

Assim, o presente programa espera:

- Desenvolver competências empresariais e profissionais na cadeia produtiva regional, em especial do sistema de produção.
- Ampliar o *networking* das empresas atendidas, por meio da promoção de rodadas de negócios de compra/venda de autopeças e componentes

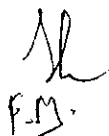




Handwritten signatures and initials, including the letters 'F.M.' and a stylized signature.

automotivos e estímulo a associações empresariais (joint-ventures, arranjos produtivos, etc.) nos países do MERCOSUL.

- Disseminar boas práticas de gestão da produção e tecnologia, a partir do compartilhamento de experiências em visitas técnicas de empresas de pequeno e médio porte aos principais arranjos produtivos de fabricação automotiva existentes no bloco regional.
- Capacitar recursos humanos em produção automotiva, qualidade e produtividade, segurança e logística, entre outros temas.
- Capacitar gestores das empresas em técnicas de administração da produção para a indústria automotiva, além de ações específicas de extensão tecnológica voltadas à melhoria da competitividade de pequenos fornecedores de autopeças
- Ampliar as atividades de cooperação tecnológica visando à intensificação da pesquisa, desenvolvimento e engenharia no setor automotivo.
- Integrar desenvolvimento e fortalecimento das infra-estruturas regionais de apoio à produção (tecnologia e inovação, regulação, logística, metrologia e normalização, qualidade e produtividade, capacitação gerencial e profissional, crédito e financiamento).

Sob o ponto de vista dos indicadores econômico-financeiros, a alternativa selecionada mostra-se economicamente viável, com considerável impacto, tanto no faturamento das empresas, quanto na ampliação de postos de trabalho, se considerar o público-alvo das ações, ou seja, pequenas empresas pertencentes ao 2° e 3° tiers. Tais argumentos podem ser analisados nos itens de análise financeira e sócio-econômica.


F.M. 


o) Relação com outros projetos: complementares, concorrentes ou substitutos

No âmbito do MERCOSUL, em sua dimensão econômica, está em andamento o Plano de Desenvolvimento e Integração Produtiva Regional, elaborado por grupo de trabalho específico (SGT 7 – Indústria). A ênfase deste projeto é a integração e adensamento das cadeias produtivas trabalhando com o conceito de redes integradas de fornecedores à indústria automotiva (entre outros setores selecionados), particularmente aqueles situados no seu terceiro nível, composto majoritariamente por pequenas e médias empresas.

Também merece atenção a aprovação formal, por ocasião da Cúpula de Tucumán (junho de 2008) do Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL – PIP (Decisão CMC 12/2008), e da criação do Grupo de Integração Produtiva do MERCOSUL - GIP, com a função de coordenar e executar o PIP e todas as propostas e ações ligadas à temática da integração produtiva. No mesmo sentido, as Decisões 04/2008 e 13/2008, referidas respectivamente à maior visibilidade do FOCEM e à criação do Fundo MERCOSUL de Apoio às Pequenas e Médias Empresas envolvidas em iniciativas de integração produtiva, têm relação direta com o projeto que ora se apresenta.

Com o objetivo de integração das cadeias produtivas, estão em fase de elaboração e implementação cinco projetos. O Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL é um deles. Os outros são: Programa de Desenvolvimento de Fornecedores de Petróleo e Gás no MERCOSUL, Programa MERCOSUL de Articulação Empresarial para Integração Produtiva; Programa de Integração das Cadeias Produtivas Conectadas ao Turismo no MERCOSUL; e Fórum MERCOSUL da Cadeia Produtiva de Madeira e Móveis.

Handwritten signatures and initials, including 'F.M.' and a large stylized signature.

Vale ressaltar que o Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL é o único projeto desta natureza que busca a integração produtiva deste setor industrial.



É importante ainda salientar que estes projetos se relacionam também à Política de Desenvolvimento Produtivo - PDP, lançada pelo Governo brasileiro em maio de 2008 dentro do capítulo sobre a Integração Produtiva da América Latina e Caribe.

Vale por fim ressaltar que o complexo automotivo está contemplado como uma das prioridades da Política de Desenvolvimento Produtivo brasileira, tendo como principais metas o estímulo para produção de 4 milhões de veículos em 2010 e chegando a 5 milhões em 2013; fomento para os gastos em P&D para 2% do faturamento em 2010 (2,5% em 2013) e uma meta de exportação de 930 mil veículos em 2010.

p) Descrição técnica do projeto

Considerando que a indústria automotiva tem capacidade de gerar emprego, renda e investimento, de modo relevante para a constituição do MERCOSUL, o Governo Brasileiro, com vistas a contribuir para o processo de desenvolvimento e integração desta indústria nos países do bloco regional, tomou a iniciativa de iniciar um diálogo com os governos nacionais dos países associados, e com atores privados e acadêmicos.

Pretende-se, com este projeto, o fortalecimento do bloco regional como um dos principais competidores globais na indústria automotiva, cujos expressivos indicadores foram já mencionados anteriormente. Para o desenvolvimento de um processo de articulação e implementação de adensamento e integração produtiva, é necessária a participação e o envolvimento não só dos governos, mas também das associações empresariais, representações de trabalhadores e organizações da sociedade civil.


F.M.


Para isso, o projeto toma como ponto de partida os debates realizados no espaço multipartite constituído pelo Grupo Executivo para a Integração Produtiva da Cadeia Automotiva do MERCOSUL - GEIPA, que tem como características fundamentais o consenso na definição de um objetivo comum; a presença de instituições e lideranças expressivas no núcleo de coordenação; a definição de metas concretas; e a construção da confiança como base de cooperação crescente.

O Grupo Executivo (GEIPA) foi criado em 31 de julho de 2007, data da realização de seu primeiro encontro oficial. No ano de 2008, o GEIPA se reuniu em dois momentos, cujos resultados são descritos abaixo.

De forma sintética, foram definidos três níveis de atuação relevantes do GEIPA, com as correspondentes propostas de ação recomendadas em março de 2008.

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Micro (empresa)<ul style="list-style-type: none">✓ Capacitação empresarial – programas de competitividade nas empresas✓ Formação de pessoas✓ Associações entre empresas▪ Meso (setor / regiões / países / grupos de empresas)<ul style="list-style-type: none">✓ Show room de fabricantes no Sindipeças✓ Atração conjunta de investimentos + discussão c/ CEOs cadeia OEM;✓ Mapeamento de potencialidades locais e requisitos de fornecimento✓ Estudo de competitividade (BAH + países/empresas)✓ Banco de projetos▪ Macro (economia + política)<ul style="list-style-type: none">✓ Troca de informações sobre políticas industriais✓ GEIPA – PAM |
|---|

Quadro 1: Propostas de ações – Síntese apresentada pela ABDI em 13 mar. 2008

Tais propostas foram consideradas na Matriz de Marco Lógico inserida no presente documento. O objetivo do projeto ora apresentado é fomentar o processo de adensamento e integração produtiva no setor automotivo no MERCOSUL, a partir especialmente do desenvolvimento das pequenas empresas desta cadeia. Para atingir este grande objetivo, foram traçados quatro focos estratégicos: (1)

Handwritten signatures and initials:
F.M.
[Signature]

competitividade de fornecedores; (2) acesso a oportunidades de negócios; (3) difusão tecnológica e (4) gestão e monitoramento do projeto. Abaixo descritos:

FOCO ESTRATÉGICO 1 – Competitividade de Fornecedores

A competitividade é o foco do primeiro eixo de trabalho, que pretende apoiar o desenvolvimento de fornecedores locais da cadeia produtiva automotiva. Nesse caso, o programa de melhoria do sistema de produção, qualidade e produtividade (chão-de-fábrica) serão desenvolvidos de forma articulada com atividades de capacitação voltadas a média gerência, chefias e supervisores para desenvolvimento de sub-fornecedores na cadeia automotiva, enfatizando-se ainda o necessário intercâmbio e integração entre as distintas entidades nacionais de suporte ao desenvolvimento empresarial e a difusão de boas práticas de gestão e produção.

Ademais, as ações e produtos em seguida descritos serão viabilizados por meio de programas de capacitação, instituições especializadas e assistência técnica. Nesse aspecto, deve-se ressaltar que o processo seletivo dos peritos e instituições especializadas respeitará os seguintes critérios:

1. Instituições especializadas

- Atuação histórica da instituição em determinada área de pesquisa;
- Quantidade de publicações que a instituição gerou sobre o tema em questão;
- Atuação e papel da instituição dentro do setor automotivo;
- Atuação e papel da instituição no país em que possui sede;
- Qualidade e perfil técnico dos pesquisadores da instituição (publicações, formação acadêmica, quantidade de horas em consultorias externas, quantidade de trabalhos realizados com

SL
F.M.
AS
JO

empresas do Mercosul, experiência profissional na área de abordagem);

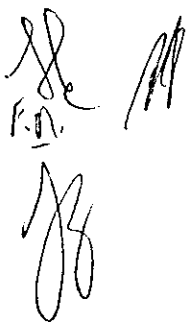
- Quantidade de empresas do setor e associações empresariais do setor associadas à instituição;
- Quantidade de acordos internacionais com instituições homólogas e centros de pesquisa e desenvolvimento em outros países;

2. Peritos

- Quantidade de artigos, livros e papers publicados sobre o tema de interesse para o setor automotivo;
- formação acadêmica voltada para os temas relacionados à qualidade e competitividade do setor automotivo
- quantidade de horas em consultorias externas prestada para empresas, entidades e instituições do setor automotivo;
- quantidade de trabalhos (workshop, consultorias, seminários, cursos de especialização, cursos de capacitação de curta duração, estudos, pesquisas de mercado, diagnósticos) realizados para empresas do Mercosul atuantes no setor automotivo e no âmbito de projetos financiados pelo FOCEM;
- experiência profissional na área de abordagem e nos temas de interesse do setor automotivo;
- capacidade de trabalho em ambientes multiculturais;
- experiência profissional em projetos no âmbito do Mercosul.

Além desses aspectos, a seleção de instituições especializadas e peritos seguirá o processo decisório abaixo:

1. Unidade de Gestão do Projeto – UGP identificará as instituições/peritos disponíveis para realizar a atividade;



Handwritten signatures and initials, including the acronym 'F.O.' and several stylized signatures.

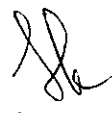

2. A UGP realizará análise prévia das instituições/peritos, levando em consideração o perfil qualitativo e custo de contratação, selecionando 3 instituições/peritos;
3. A UGP, utilizando os critérios acima descritos, classificará e ranqueará as 3 instituições/peritos identificados;
4. A UGP encaminhará ao Comitê-Gestor a lista das 3 instituições/peritos classificadas e ranqueadas, indicando aquela/aquele que obteve a maior pontuação, para que o Comitê-Gestor eleja a instituição ou perito a ser contratado.

Ressalta-se que a classificação técnica é realizada pela UGP e o Comitê-Gestor homologa essa análise, considerando estritamente os critérios elencados e os marcos legais para contratação de instituições e peritos no âmbito do Mercosul.

Além disso, com o envolvimento do Comitê-Gestor o processo seletivo ganha transparência e legitimidade, uma vez que todas as entidades parceiras avaliarão e deliberaram sobre a contratação.

Assim, as **ações e produtos** que serão desenvolvidas neste foco estratégico são:

- Extensão tecnológica para desenvolvimento de sub-fornecedores na cadeia automotiva: programa de consultoria voltada à melhoria contínua dos sistemas de produção (envolvendo gestão das operações e processos, melhoria de qualidade e produtividade, manutenção produtiva e logística, dentre outros aspectos). Com ênfase no planejamento, controle e correções de problemas.
- Qualificação profissional para melhoria dos profissionais de baixa e média gerência: programa de treinamentos com foco em metodologias de resolução


F.M.


de problemas, mensuração e metrologia de linhas de produção, a serem realizados para quatro turmas de 25 quadros profissionais.

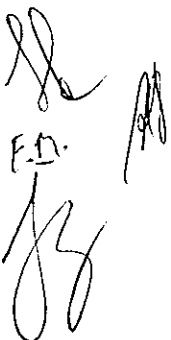
- Difusão de Boas Práticas: programa de cooperação técnica e integração de infra-estruturas de apoio à produção, por meio da realização de cinco oficinas de troca de experiências, envolvendo entidades, institutos e universidades relacionadas ao suporte ao desenvolvimento empresarial, tais como SEBRAE, SENAI, INMETRO, entre outras. Os temas a serem desenvolvidos nesta ação serão: Acesso a Crédito, Metrologia e Normatização, Gestão Empresarial, Formação Profissional e Qualidade.

Para informações sobre os custos de tais ações, ver PLANILHA IV - GESTÃO DA INFORMAÇÃO,

FOCO ESTRATÉGICO 2 – Acesso a oportunidades de negócios

Em relação ao segundo eixo de trabalho, serão apoiados instrumentos para dar maior visibilidade às oportunidades de negócios e maior participação dos fornecedores locais nas compras regionais de partes e subsistemas. Para isso, propõe-se que as informações sobre as demandas da cadeia produtiva para fornecedores de componentes, equipamentos e serviços empresariais e as capacidades de fornecimento existentes no MERCOSUL sejam integradas, e que informações sobre mercados, produtos e tecnologia sejam organizadas e disseminadas, o que facilitará a realização de rodadas de negócios, e mesmo a participação de pequenas empresas em feiras regionais ou internacionais. Conseqüentemente, pretende-se o estímulo ao crescimento da participação dos diversos países do MERCOSUL nas atividades inerentes à cadeia automotiva regional, com destaque para a maior presença do Uruguai e do Paraguai nos seus fluxos produtivos.

Para tanto, as ações e produtos que serão desenvolvidas neste foco estratégico são:



Handwritten signatures and initials, including the letters 'E.D.' and a large stylized signature.

- **Estudo de Mercado:** pesquisa de demanda, oferta, potenciais compradores, principais requisitos técnicos e legais de fornecimento de bens importados extra bloco regional. O intuito destas ações é prover as empresas as informações sobre os produtos passíveis de "substituição de importações" dentro do bloco regional, assim como as condições para a oferta dos mesmos.
- **Manual de Fornecimento de Autopeças:** desenvolvimento de manual on-line sobre regras de fornecimento, condições técnicas, mercadológicas e legais para oferta de componentes, sistemas e autopeças intra bloco regional. O objetivo é prover as empresas das informações necessárias para expandir suas bases de fornecimento, por meio da identificação de oportunidades de negócios junto a sistemistas e montadoras dentro do bloco regional, possibilitando ampliação do comércio intra bloco e diminuindo as assimetrias entre os países na Cadeia Automotiva.
- **Promoção Comercial:** realização de duas Rodadas de Negócios, para cerca de 200 empresas da cadeia automotiva no MERCOSUL, e estímulo à participação de fornecedores de pequeno porte em feiras de relevância regionais/internacionais. Possibilitando o contato entre as pequenas empresas fornecedoras e médios e grandes compradores de autopeças, componentes e sistemas da Cadeia Automotiva.

Para informações sobre os custos de tais ações, ver **Planilha XIII – Pesquisa de Mercado, Planilha XIV- Manual de Fornecimento e Planilha XV- Promoção Comercial.**

Handwritten signature and initials in black ink, located in the bottom left corner of the page. The initials appear to be 'F.N.' and the signature is a stylized cursive name.

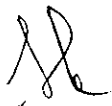
FOCO ESTRATÉGICO 3 – Difusão Tecnológica

O terceiro foco de trabalho busca fortalecer a capacitação tecnológica e difusão de inovações na cadeia automotiva, a partir da realização de programas de capacitação, integração de atividades de pesquisa, desenvolvimento e engenharia.

Vale ressaltar que o Complexo Automotivo estrutura-se de forma hierarquizada, conforme exposto no item i. Sob a dimensão da inovação, as empresas do 1º e 2º tiers são as grandes responsáveis pelo processo de desenvolvimento de novos produtos e processos e, demandam das empresas do 3º tier, foco deste projeto, implementações e desenvolvimentos relacionados. Desta forma, a fim de intensificar a cultura inovativa e o desenvolvimento de novos produtos e processos, o Foco Estratégico 3, atenderá também as empresas de 1º e 2º tiers, como beneficiárias das ações abaixo descritas.

Para a consecução dos objetivos traçados, serão realizadas as seguintes ações e produtos:

- **Seminário de Inovação e Difusão Tecnológica:** realização de um Seminário de difusão tecnológica, para 50 pessoas, envolvendo Empresas, Institutos e Centros de Pesquisa, Universidades e Centros Empresariais de Desenvolvimento, com o intuito de transferir tecnologia, criar relacionamentos entre os diferentes participantes e trocar experiências na área de desenvolvimento de produtos e processos inovadores.
- **Especialização Tecnológica:** programa de treinamento de especialização profissional de engenheiros automotivos, com duração de 32 horas, sendo oferecido a 50 participantes, em especial do primeiro e segundo níveis, com o objetivo de ampliar a capacidade inovativa das empresas, estimulando a escolha dos países do bloco regional, como sede de projetos globais por parte das montadoras.


F.B.


- **Curso de Gestão da Inovação:** programa de formação de gestores da inovação para a cadeia automotiva, com duração de 16 horas, por meio de duas turmas de até 25 profissionais, propiciando condições básicas para o estímulo da escolha dos países do bloco regional, como sede de projetos globais por parte das montadoras.
- **Rodada Tecnológica:** realização de uma rodada tecnológica, com 50 participantes, envolvendo empresas da cadeia automotiva, especialmente segmento autopeças, pesquisadores ou representantes de Institutos de Ciência e Tecnologia do bloco regional, objetivando-se a aproximação entre estes, para a realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento de forma cooperada.




Para informações sobre os custos de tais ações, ver **Planilha XVI – Seminário de Inovação Tecnológica, Planilha XVII- Especialização Tecnológica, Planilha XVIII- Curso de Gestão da Inovação e Planilha XIX – Rodada Tecnológica.**

SL
F.R.
SL
M

FOCO ESTRATÉGICO 4: Gestão e Monitoramento do Projeto

Por fim, o quarto foco estratégico é dedicado às atividades de suporte ao desenvolvimento do projeto, dedicando-se a sensibilizar e mobilizar as empresas a serem apoiadas, articular os diferentes públicos do projeto, gerenciar e orientar a execução física e financeira do projeto, desenvolver o planejamento estratégico das ações e suas definições de aplicabilidade, gerar informações e aferir medições de desempenho do projeto e secretariar o Conselho Gestor do projeto em suas reuniões. Além disso, são preocupações neste foco estratégico a realização de auditorias internas e externas e ações de visibilidade e atração de apoiadores e participantes ao projeto. Este foco envolve ainda a realização de oficinas de planejamento do projeto e a realização de um Seminário de Encerramento do projeto. Para a consecução destas responsabilidades, o foco 4 está dividido nas seguintes áreas de atuação:

- **Unidade de Gestão e Secretaria Executiva:** formada por dois consultores plenos, com experiência na área de gestão de projetos de apoio empresarial, experiência no setor automotivo e fluência em português e espanhol. Tem por objetivo sensibilizar e mobilizar as empresas a serem apoiadas, articular os diferentes públicos do projeto, gerenciar e orientar a execução física e financeira do projeto, desenvolver o planejamento estratégico das ações e suas definições de aplicabilidade, gerar informações e aferir medições de desempenho do projeto e secretariar o Conselho Gestor do projeto em suas reuniões.
- **Oficinas de Planejamento:** encontros semestrais realizados pelo Conselho Gestor e demais pontos focais dos países do bloco regional, cujo objetivo é planejar, acompanhar e decidir sobre as ações e rotas do projeto.


E.M.



- **Auditorias externas e internas:** acompanhamento da execução física e financeira do projeto, cujo objetivo é orientar e propor correções para seu bom desenvolvimento, além da construção de prestações de contas periódicas.
- **Ações de Divulgação e Visibilidade do Projeto:** desenvolvimento de material gráfico e digital informativo sobre o projeto e suas ações, cujo objetivo é sensibilizar e mobilizar as empresas a participarem, assim como informar as ações em desenvolvimento.
- **Seminário de Encerramento:** realização de um seminário para 200 pessoas, de encerramento do projeto, avaliação dos avanços e discussão de ações futuras para a Cadeia Automotiva.

Para informações sobre os custos de tais ações, ver **Planilha XX - Unidade de Gestão** , **Planilha XXI- Oficinas de Planejamento** , **Planilha XXII – Auditoria Interna e Externa** , **Planilha XXIII-Ações de Visibilidade** e **Planilha XXIV- Seminário de Encerramento**.

q) Manual Operativo do Projeto

O projeto terá os seguintes atores principais:

Unidade de Gestão do Projeto (UGP): a UGP terá um Diretor, escolhido pelo Beneficiário dos recursos do FOCEM (ABDI), e deverá atuar em regime de dedicação exclusiva à implementação do projeto, o qual atuará como Ordenador em todos os contratos e pagamentos. Além do Diretor, a UGP contará com a presença de um Coordenador Técnico – responsável pela execução técnica do projeto – e um Coordenador Financeiro – responsável pela administração contábil e financeira do projeto – os quais deverão responder ao Diretor. Os dois coordenadores referidos deverão ser escolhidos pelo Beneficiário, e deverão atuar em regime de dedicação


 F.M.


exclusiva à implementação do projeto. Dessa forma, a UGP será a responsável pela execução técnica e financeira do projeto, pelo registro e arquivo de documentos referentes às atividades do projeto e pela elaboração de relatórios periódicos – os quais deverão ser remetidos ao Comitê-Gestor para devida transparência e monitoramento. A ABDI, representada pela UGP, também terá a função de secretaria executiva do comitê-gestor.

Comitê-Gestor: o CG será constituído por representante – legalmente designado para tal – dos seguintes órgãos: Ministério da Indústria e Comércio dos quatro países-membros do Mercosul; Associação Nacional do setor automotivo dos quatro países-membros do Mercosul. O CG será responsável pelo acompanhamento das atividades executadas pela UGP. A finalidade do CG é garantir a coordenação inter-institucional necessária ao Projeto, agregando representantes de órgãos públicos e privados relevantes para a execução do projeto.

Deve-se destacar que o regulamento do comitê-gestor será discutido e aprovado por ocasião da primeira reunião do comitê gestor. No regulamento, estarão previstos a finalidade , composição, competências, secretaria-executiva, membros, regras de funcionamento, propostas e deliberações.

Órgãos Intervenientes: conjunto de instituições que poderão apoiar a execução do projeto e o alcance dos resultados previstos (ver lista de instituições na página 18). O papel dessas instituições é apoiar tecnicamente a conclusão das atividades previstas no propósito e componentes do projeto

Handwritten signatures and initials, including the letters 'P.N.' and a large stylized signature.

Instituições Participantes:

As instituições participantes no projeto serão:

- ABDI
- MDIC
- Associações Setoriais de relevância nacional nos quatro países-membros do Mercosul
- + (ver lista de instituições na página 23)

Tomada de Decisões

O processo de tomada de decisão será o seguinte:

1. Proposta de ação será constituída pela UGP e o Diretor do projeto será responsável por ela;
2. A proposta será encaminhada ao CG, o qual apreciará e emitirá parecer sobre os planos e relatórios de execução trimestrais e/ou semestrais do projeto;

As propostas serão sempre sobre temas e assuntos que exijam deliberação formal do CG, sem a qual a ação tornar-se-ia inelegível. Dessa forma, ações relacionadas à rotina da UGP referente à implementação do projeto não estão nessa esfera, cabendo nessa tão somente assuntos que interfiram na estrutura global do projeto.

Critério de Seleção de Empresas

As empresas beneficiárias do projeto serão selecionadas conforme os seguintes critérios:

1. Empresa com sede nos Estados-parte do Mercosul;
2. Empresa de pequeno porte (conforme conceito utilizado pelo SEBRAE);



Handwritten signature and initials, possibly 'F.N.', in the bottom left corner.

3. Empresa com atividade industrial;
4. Empresa que atue no setor automotivo;

As condições de elegibilidade para compras, contratação, pagamentos e beneficiários seguirão as normativas do MERCOSUL e notadamente da ABDI, executora financeira do projeto. Em relação à ABDI, tais procedimentos foram enviados no dia 16/06/2010.

r) Custos e cronograma financeiro



O projeto é estimado em aproximadamente US\$ 3,9 milhões, sendo US\$ 2,95 milhões de financiamento através do FOCEM e US\$ 970 mil (contrapartida e gastos inelegíveis) pela Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial do Brasil para atividades que serão desenvolvidas ao longo de dois anos do projeto. O detalhamento está inserido em planilhas de cálculo específicas que acompanham o presente documento (ANEXO V - planilha FOCEM AUTO CUSTO E DESEMBOLSO). Os custos foram estimados tendo como base a capacitação de 100 empresas fornecedoras de autopeças de pequeno porte, incluindo as ações descritas neste projeto.

O quadro abaixo sumariza os itens principais do orçamento previsto, contemplando os três focos estratégicos centrais do projeto, acrescido da previsão de gastos com gestão, auditoria e com a visibilidade do apoio institucional e financeiro do FOCEM ao conjunto de ações previstas.

P. M.
[Handwritten signatures]

PLANILHA I - COMPONENTES DO PROJETO



COMPONENTES	U\$	R\$	%
Competitividade de Fornecedores	1.900.404,60	3.439.732,33	48,4%
Acesso a Oportunidades de Negócios	201.334,10	364.414,72	5,1%
Difusão Tecnológica	539.234,15	976.013,81	13,7%
Gestão e Monitoramento do Projeto	830.489,00	1.503.185,09	21,1%
Impostos diretos (NÃO ELEGÍVEIS)	380.738,15	689.136,05	9,7%
Imprevistos	77.044,00	139.449,64	2,0%
TOTAL DO PROJETO	3.929.244,00	7.111.931,64	100%


 R.M.


PLANILHA II - RUBRICAS

RUBRICAS	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	U\$	R\$	%
Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	1.523.599,80	2.757.715,64	38,8%
Serviços de terceiros - Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Otros n.e.p.	20.346,65	36.827,44	0,5%
Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Otros n.e.p.	103.332,55	187.031,92	2,6%
Equipe de gestão	3.1.00.04	121	Remuneración	359.310,00	650.351,10	9,1%
Auditoria interna BR	3.1.00.04	121	Remuneración	80.620,00	145.922,20	2,1%
Auditoria externa BR	3.3.00.39	329	Otros n.e.p.	56.952,85	103.084,66	1,4%
Auditoria FOCEM	3.3.00.39	329	Otros n.e.p.	75.600,00	136.836,00	1,9%
Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	239.500,00	433.495,00	6,1%
Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	610.000,00	1.104.100,00	15,5%
Passagens	4.4.00.33	371	Pasajes	402.200,00	727.982,00	10,2%
Impostos diretos (NÃO ELEGÍVEIS)		382		380.738,15	689.136,05	9,7%
TOTAL				3.852.200,00	6.972.482,00	98%
Imprevistos				77.044,00	139.449,64	2%
TOTAL DO PROJETO				3.929.244,00	7.111.931,64	100%

Considerando que a portaria nº195/2009 do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior designa a ABDI como gestora dos projetos FOCEM no âmbito do governo federal, tem-se que a sustentabilidade jurídica e institucional está


 F.D.





garantida. Ademais, as eventuais despesas remanescentes serão cobertas pela ABDI. Dessa forma, a sustentabilidade financeira do projeto é respaldada por princípio econômico e jurídico, conferindo previsibilidade e certeza.

s) Duração desde o início de sua preparação até o início da operação

O início das operações previstas no projeto deve ocorrer até o mês de outubro de 2010. Nesse sentido, considerando-se a preparação do projeto a partir da Reunião do GEIPA ocorrida em março de 2008, a fase de projeto e aprovação deve ter a duração de 24 meses.

t) Data prevista de início

A data em que se objetiva o início das operações está contemplada entre os meses de outubro e dezembro de 2010, em função da identificação das empresas participantes das atividades de capacitação.


F-12



Anexos

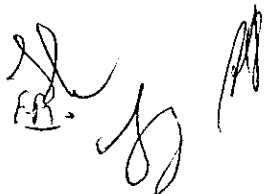
ANEXO I - Análise técnica

Como o Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do MERCOSUL não prevê obras, nesta seção serão analisados os aspectos legais e instrumentais das atividades estipuladas.

Para a consecução das atividades previstas no projeto, incluindo os três eixos de atuação, devem-se considerar os aspectos relevantes que propiciam as condições necessárias para o seu sucesso. Neste sentido, a viabilidade do projeto depende de:

1. Existência de equipe técnica de duas pessoas, incluindo o gestor do projeto, com experiência em relações internacionais, gestão de projetos, relações empresariais, administração industrial e acompanhamento financeiro. Tal equipe será formada por membros das entidades executoras e proponentes, além de profissionais contratados para este fim.
2. Estruturação de um grupo gestor, instância deliberativa e de acompanhamento do projeto, formado por lideranças das entidades executoras e proponentes. A equipe técnica será subordinada ao grupo gestor.
3. Institucionalização de núcleo operacional em cada país para coordenação das atividades e interlocução entre os setores público e privado.
4. Envolvimento das instituições do segmento no âmbito dos países atendidos, com o objetivo de articular o empresariado local para participação nas atividades previstas.
5. Articulação com instituições de pesquisa e ensino, além de instituições de apoio empresarial dos diversos países atendidos, objetivando a consecução de parcerias e ações integradas de apoio a cadeia automotiva.

Com relação a execução das atividades específicas de cada eixo de atuação, serão contratadas pessoas físicas e jurídicas, com comprovada experiência na realização das ações. Os processos de contratações serão operacionalizados pela equipe



técnica, em especial o gestor do projeto, e homologada pelo grupo gestor, levando-se em consideração as melhores práticas que garantam transparência, qualidade e economicidade ao processo.

A maior restrição do projeto é o impedimento de entidades de um país atuarem em outros. Para resolver este impasse, a consolidação do Grupo de Trabalho para Integração Produtiva da Cadeia Automotiva no MERCOSUL (GEIPA) é fundamental para que as diferentes entidades possam atuar de forma conjunta e a partir de troca de informações. Os processos de capacitação de formadores e a disseminação de experiências de sucesso são alternativas para a sinergia entre as entidades participantes.

Além do mais, o próprio Conselho Mercado Comum (CMC) está trabalhando no sentido de apoiar e facilitar as ações conjuntas dos países do bloco. Segundo a decisão do CMC 12/2008, foi aprovado o Programa de Integração Produtiva do MERCOSUL, cujo objetivo geral "é contribuir para fortalecer a complementaridade produtiva das empresas do MERCOSUL e, especialmente, a integração nas cadeias produtivas das PMEs e das empresas dos países de menor tamanho econômico relativo, com vistas a aprofundar o processo de integração do bloco, consolidando o aumento da competitividade dos setores produtivos dos Estados Partes e fornecendo ferramentas adicionais que venham a melhorar sua inserção externa."

Outros instrumentos que o MERCOSUL dispõe para apoiar a integração produtiva é o funcionamento de instituições financeiras de um país em outro. Um exemplo que vai além do funcionamento de agências de bancos estatais em outros países, é o escritório de representação do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), do Brasil, no Uruguai, que deve começar a operar ainda em 2008. Trata-se do único escritório do banco no exterior. O objetivo do Brasil com um posto do BNDES no Uruguai é facilitar a apresentação de projetos de financiamento de países da América do Sul, em especial do MERCOSUL.

A capital uruguaia foi escolhida para a instalação da nova representação do BNDES porque já possui diversos centros de decisão relacionados ao MERCOSUL. O Uruguai é a sede da Secretaria do MERCOSUL, órgão executivo do bloco comercial, da Secretaria Geral da Aladi (Associação Latino-Americana de Integração) e de



várias outras instituições regionais. A cidade também é a sede do Parlamento do MERCOSUL e é utilizada como base para as reuniões mais importantes de comitês, conselhos e grupos técnicos voltados à integração regional.

ANEXO II - Análise financeira

Com base no atual projeto pode-se analisar, primeiramente, o cronograma de desembolso. O projeto conta em sua primeira fase, primeiro trimestre, de ações de planejamento, socialização de informações, bem como, qualificação e extensão tecnológica entre os países atendidos, de forma que os desembolsos desta fase representam 9,62% do total. A previsão é que estas atividades ocorrerão em 2010.

Em 2011, há uma aceleração das atividades, o que representará uma ampliação nos desembolsos. Por isso, o segundo desembolso é de 71,28% em janeiro de 2011. Para 2012, há a conclusão das ações do projeto com desembolsos totalizando cerca de 19,10%.

Sob o ponto de vista dos eixos de ação, os investimentos do projeto serão distribuídos da seguinte forma:

Eixo 1: Desenvolvimento da competitividade de fornecedores locais, terá um investimento total de US\$ 1.900.404,60 (48,4%);

Eixo 2: Desenvolvimento de negócios na cadeia automotiva representará US\$ 201.334,10 (5,1%);

Eixo 3: Capacitação tecnológica e difusão de inovações, responderá por US\$ 539.234,15 (13,7%); e,

Eixo 4: Gestão e monitoramento do projeto terá um investimento de US\$ 830.489,00 (21,1%).

Em virtude do projeto não gerar receitas de forma direta, não há a necessidade de apresentação de análises financeiras do projeto.

As análises referentes aos custos e benefícios gerados serão apresentadas no anexo Análise Sócio-Econômica.

ANEXO III - Análise ambiental

Uma vez que o Programa tem como eixos de atuação a competitividade de fornecedores, novas oportunidades de negócios e desenvolvimento tecnológico e inovação, não há danos ambientais previstos como consequência da implementação e execução do projeto.

O programa prevê, ainda, o desenvolvimento tecnológico como instrumento para que o setor cresça com respeito ao meio ambiente, tanto no que diz respeito à produção, como também na emissão de poluentes pelos veículos automotivos. Dessa maneira, serão investidos recursos em programas de melhoria de eficiência energética, Produção mais Limpa e gestão de resíduos e efluentes, devendo resultar benefícios diretos decorrentes da capacitação das empresas para as respectivas ações.

ANEXO IV - Análise socioeconômica

Para o desenvolvimento das análises sócio-econômicas foram consideradas premissas relacionadas ao desempenho do setor, assim como informações e parâmetros econômicos oficiais. Ainda, para realização dos estudos e análises, foram tomadas como base as empresas brasileiras do 3o. (terceiro) nível (total de 69 empresas filiadas ao Sindipeças), que respondem por 0,3% do faturamento global do setor. Como público alvo do projeto, em particular no que diz respeito ao Eixo 01, pretende-se envolver a participação de 100 empresas de autopeças atendidas, em grande medida com a característica de pequenas empresas do 3º nível de fornecimento (ou mesmo do 2º, onde teríamos empresas já menos vulneráveis) sendo 30 argentinas, 45 brasileiras, 10 paraguaias e 15 uruguaias.

De acordo com dados da revista especializada Automotive Business, divulgados em junho de 2008, a cadeia produtiva de autopeças registra até 20 vezes mais defeitos do que as similares de países desenvolvidos, dificultando as exportações - dentro do processo de melhoria proposto para o setor com o projeto - foi estimada uma


F.D.

melhoria de até 50% nesse dado para as empresas participantes no prazo de quatro anos - resultado das ações de Extensão Tecnológica, Qualificação Profissional e Difusão de Boas Práticas, além disso, deve-se considerar também, ações correlatas dentro do projeto, tais como: Manual de Fornecimento, Extensão Tecnológica e Ações de Inovação. Prevê-se que o impacto de tais premissas, terá reflexo na ampliação do faturamento das empresas participantes, sendo este um dos principais parâmetros de medição do sucesso do projeto.

Foram utilizados como parâmetro para o crescimento de faturamento, os números do Sebrae com base na sua atuação em APLs (Arranjos Produtivos Locais). Referencialmente a expectativa de crescimento de faturamento em empresas pertencentes aos APLs é de 20% acima do mercado – em nossa estimativa, contemplamos um crescimento de 20% acima do mercado. Para efeito do projeto, o resultado de ações comerciais como Promoção Comercial e Estudos de Mercado, deverá balizar as ações para crescimento das empresas participantes – dentro desse contexto, considera-se de forma fundamental, que as empresas atuem de forma a substituir importações de países que estejam fora do âmbito do MERCOSUL.

A ampliação de vendas seria progressivamente acelerada a partir do 2o ano e até o 4o ano contado desde o início do projeto, apresentando taxas consecutivas de 0.68%, 1.37% e 2.09%, respectivamente, correspondendo a um aumento de 20% sobre a taxa estimada de crescimento de mercado. Como proxy da taxa de crescimento de mercado, foram utilizadas as previsões oficiais do crescimento do Produto Interno Bruto Brasileiro, para os anos compreendidos entre 2009 a 2012 (VER BANCO CENTRAL respectivamente: 2009 – 1,2%; 2010 – 3,5%; 2011 – 3,75%; e 2012 - 4%).

O processo de substituição de importações, responderá por 30% da ampliação do faturamento das empresas atendidas. Assim, foi estimado um aumento de participação das empresas de 3o. tier de autopeças no segmento de "substituição de importações", o equivalente a 0.010% no 2o. ano; 0.020% no 3o. ano e 0.030% no 4o. ano, cujo impacto encontra-se considerado nos 20% de crescimento superior do faturamento das empresas atendidas. Desta forma, aproximadamente 70% do


F.R.


aumento de faturamento serão decorrentes de ampliação de demanda como um todo, visto que, apesar da crise mundial, as ações do governo brasileiro, como redução de IPI e apoio ao crédito, fez com que os efeitos no setor automobilístico, fossem refletidos de forma muito inferior do que outros setores econômicos. E, 30% será decorrente da substituição de importações extra bloco.

Com base nas premissas apresentadas, foram efetuados os desenvolvimentos das análises sócio-econômicas de custo benefício, valor presente líquido e taxa interna de retorno.

Com relação ao indicador de benefício-custo, chegou-se a seguinte estimativa, levando-se em consideração os valores presentes dos desembolsos e das receitas estimadas das empresas beneficiadas, levando-se em consideração um TMA de 6.25%:

Foram analisadas duas situações para a Taxa de Retorno do Projeto, sendo uma determinada pelo FOCEM com uma Taxa de Desconto (ou TMA – Taxa Mínima de Atratividade) da ordem de 6,25%, a outra situação contempla valores de mercado atuais, com uma Taxa de Desconto (TMA) da ordem de 15%.

Com a taxa de desconto do FOCEM , foi obtido um VPL (Valor Presente Líquido) positivo, determinando a viabilidade do projeto tanto em uma análise de mercado, quanto em uma análise social do mesmo.

Retorno do Projeto com TMA FOCEM, 6,25%:

VPL (6,25%) =	675.806,29
TIR =	14,67511%

Entretanto, utilizando a taxa de mercado (TMA) de 15%, o VPL (Valor Presente Líquido) foi negativo.

VPL (15%) =	-22.428,53
--------------------	-------------------

F.M. 

TIR = 14,67511%

Podemos verificar desta forma que o projeto apresenta um VPL positivo, no montante de US\$ 675.806,00 levando-se em conta a taxa de desconto de 6.25% utilizada como parâmetro pelo FOCEM.

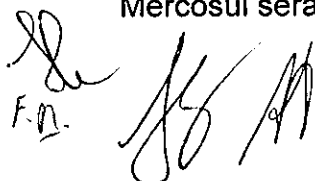
Do ponto de vista da análise de sensibilidade, uma vez que a taxa de crescimento das empresas atendidas pelo projeto encontra-se atrelada à taxa de crescimento do setor, isto é a primeira é 20% superior a segunda, fazendo com que o crescimento do PIB regional seja variável preponderante para a análise. Ou seja, se a taxa de crescimento do faturamento das empresas do setor for de 5%, estima-se que as empresas atendidas pelo projeto terão uma taxa crescimento de 6%(que é 20% maior do que a primeira).

Em relação a análise de sensibilidade do projeto - a inversão, ou seja, seu ponto mínimo dá-se em relação à taxa de mercado, apresentando-se o seguinte cenário: 2009 – 1,2% PIB; 2010 – 2,0% PIB; 2011 – 2,50% PIB e 2012 – 3,00% PIB – dadas essas premissas, o VPL apresentado é negativo de US\$ -22.428,53, ressalta-se que este resultado surge em virtude da utilização de uma taxa de 15% ao ano, mais que o dobro da taxa de desconto considerada pelo FOCEM. Em relação à Taxa FOCEM, os cenários são bem mais elásticos, o VPL nesse cenário seria de US\$ 675.806,29. Sobre a análise de custo benefício, neste cenário a razão será de 1,17.

Analisando agora a sensibilidade do projeto em relação a aumentos dos custos e desembolsos do projeto, supondo uma variação de 10% dos custos do projeto para o primeiro ano e 10% para o segundo ano, o VPL tomando como base a TMA de 15% é negativo em US\$ -401.859,68. Em relação à taxa FOCEM (6,25%) o VPL nesse cenário continua positivo US\$ 288.967,08. Considerando a análise de custo benefício, o indicador será de 1,06.

As planilhas referentes a essa análise encontram-se apresentadas em anexo.

O Programa de Adensamento e Complementação Automotiva no Âmbito do Mercosul será desenvolvido a partir de três eixos estruturantes de atuação:

Handwritten signatures and initials, including the letters 'F.M.'.



1. Competitividade de fornecedores;
2. Novas oportunidades de negócios; e
3. Desenvolvimento tecnológico e inovação.

O programa gerará benefícios socioeconômicos diretos importantes para os pequenos empreendimentos e para as economias dos países do Mercosul. Os principais benefícios socioeconômicos concernem à Ampliação da capacidade de produção, modernização da cadeia produtiva, fortalecimento de engenharia de projeto e aumento dos negócios gerados no Mercosul. O desenvolvimento de ações voltadas para o aumento da competitividade, com sistemas de informação e integração comercial, desenvolvimento tecnológico e inovação e, principalmente, articulação entre produtores, trabalhadores, governos e centros de pesquisas, a capacidade de produção, principalmente dos pequenos e médios fornecedores de autopeças, aumentará e com a garantia da qualidade que as montadoras exigem.

Este benefício contempla a diminuição das desigualdades entre os países do Mercosul, por fortalecer a atuação dos pequenos e médios fornecedores de autopeças, integrar os fornecedores e compradores do bloco regional e criar instrumentos de estímulo ao desenvolvimento tecnológico.

Outros impactos positivos decorrentes do projeto são a maior participação de empresas locais na cadeia de fornecimento de autopeças do Mercosul, a geração de empregos (em análise efetuada a seguir) e a substituição de importações atualmente oriundas de outros países e outros blocos regionais. Também a capacitação de engenheiros, quadros técnicos e gestores de empresas resultará em melhoria das condições competitivas dessas empresas, e mesmo na difusão de novas práticas de gestão para um conjunto ainda mais amplo de pequenas e médias empresas.

Especificamente em relação à geração de empregos – foram efetuadas estimativas estabelecendo uma co-relação direta entre o aumento do faturamento e ampliação da cadeia produtiva, com a geração de empregos. Cabe salientar, que as empresas desse nicho são mais intensivas no uso da força de trabalho, determinando que haja um aumento do número de funcionários proporcional ao crescimento proposto no projeto. Desta forma, foi estimado um aumento do número de colaboradores nas


F. R.


empresas participantes do projeto, à razão de um mínimo de 20% acima do crescimento estimado para o segmento (projeção para o período de retorno estimado do projeto em quatro anos) - acompanhando o crescimento de faturamento esperado para as empresas nele inseridas. Essa projeção, de acordo com as análises efetuadas – parte de uma base inicial de 3.000 colaboradores no segmento. Em função das ações do projeto, ao final de quatro anos estima-se um total de 3.615 colaboradores nessas empresas – enquanto sem o projeto, o total seria de 3.573 colaboradores – um acréscimo de 3,2% na força de trabalho decorrente do projeto. Desta forma o projeto será responsável por 18% do aumento da mão-de-obra no segmento.

Além dos pontos já citados, o projeto deverá impactar positivamente para o melhor posicionamento do Mercosul no cenário global de produção e desenvolvimento de aplicações automotivas. Assim como no que diz respeito à análise financeira, os indicadores quantitativos desse impacto deverão ser gerados a partir do dimensionamento de empresas e profissionais envolvidos no projeto, em cada um dos países associados.

ANEXO V - Custos e Desembolsos do Projeto (planilhas anexas)

Planilha I – Componentes do Projeto

Planilha II –Rubricas

Planilha III – Componentes e Rubricas

Planilha IV – Orçamento Consolidado

Planilha V – Distribuição dos Recursos por Fonte

Planilha VII – Cálculos dos Impostos

Planilha X –Extensão Tecnológica

Planilha XI –Capacitação do Quadro Técnico

Planilha XII-Difusão de Boas Práticas

Planilha XIII – Pesquisa de Mercado



Handwritten signatures and initials, including the initials 'F. D.'.

- Planilha XIV- Manual de Fornecimento
- Planilha XV- Promoção Comercial
- Planilha XVI – Seminário de Inovação Tecnológica
- Planilha XVII- Especialização Tecnológica
- Planilha XVIII- Curso de Gestão da Inovação
- Planilha XIX – Rodada Tecnológica
- Planilha XX- Unidade de Gestão
- Planilha XXI- Oficinas de Planejamento
- Planilha XXII – Auditoria Interna e Externa
- Planilha XXIII-Ações de Visibilidade
- Planilha XXIV-Seminário de Encerramento

ANEXO VI - Cronograma de atividades (planilhas anexas)

- Planilha VI – Cronograma de Atividades
- Planilha VIII – Cronograma Financeiro Consolidado
- Planilha IX – Cronograma de Desembolso

Handwritten signature and initials:
P.M.



Brasil : estado de situación LNA al 01/08/2010

Empresa	Expediente	Estado	Régimen	Producto
ESPALMA SA	S01:0145905/2010	30/07/2010	CIPT	Toallas
ESPALMA SA	S01: 0180979/2010	Pendiente (reimpresión)	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0081952/2010	30/07/2010	CIPV	Cepillos
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0044259/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0066563/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0066561/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0087121/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0087130/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0096725/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0112331/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0141523/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0141518/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0164177/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0164176/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0176726/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0176724/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0490780/2009	Pendiente	CIPM	Destornilladores
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0137615/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0161693/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0186467/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0189180/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0202311/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0240204/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152255/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151951/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149222/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151974/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149529/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152249/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149466/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151962/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149484/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149160/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149469/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149257/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149245/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152237/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152261/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152284/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149246/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189220/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189233/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189076/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189110/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189050/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149569/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152287/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189217/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189108/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189264/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152238/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152251/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola

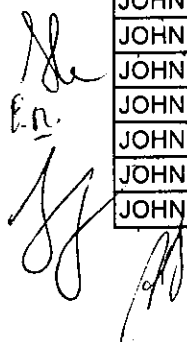
Handwritten signatures and initials:
 S.L.
 F.M.
 J.G.
 M.

Brasil : estado de situación LNA al 01/08/2010

Empresa	Expediente	Estado	Régimen	Producto
ESPALMA SA	S01:0145905/2010	30/07/2010	CIPT	Toallas
ESPALMA SA	S01: 0180979/2010	Pendiente (reimpresión)	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0081952/2010	30/07/2010	CIPV	Cepillos
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0044259/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0066563/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0066561/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0087121/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0087130/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0096725/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0112331/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0141523/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0141518/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0164177/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0164176/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0176726/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0176724/2010	Pendiente	CIPT	Toallas
NEW COUNTRY LIFE SRL	S01:0490780/2009	Pendiente	CIPM	Destornilladores
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0137615/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0161693/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0186467/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0189180/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0202311/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
TEXTIL GLUSMAN SRL	S01:0240204/2010	Pendiente (reimpresión)	CIHT	Telas
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152255/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151951/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149222/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151974/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149529/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152249/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149466/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0151962/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149484/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149160/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149469/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149257/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149245/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152237/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152261/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152284/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149246/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189220/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189233/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189076/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189110/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189050/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149569/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152287/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189217/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189108/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0189264/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152238/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0152251/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola




 F.B.


AGCO ARGENTINA SA	S01:0152289/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149235/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149175/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118352/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0222957/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120254/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118360/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118369/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147149/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147150/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120278/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120281/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118345/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118344/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0136688/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0120268/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0120262/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0136684/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118335/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118337/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118339/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118341/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118343/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118351/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118353/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118363/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118370/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120255/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120266/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147145/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147147/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147148/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147151/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147154/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0205976/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0205977/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0157613/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0149884/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0163854/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198088/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0197701/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0182895/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0163857/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0197686/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169102/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169104/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169113/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169109/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169105/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169107/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198039/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198043/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198033/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola



 He
 E.N.
 JF
 AD

AGCO ARGENTINA SA	S01:0152289/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149235/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
AGCO ARGENTINA SA	S01:0149175/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118352/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0222957/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120254/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118360/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118369/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147149/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147150/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120278/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120281/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118345/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118344/2010	26/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0136688/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0120268/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0120262/2010	21/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH INTERNATIONAL SA	S01:0136684/2010	22/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118335/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118337/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118339/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118341/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118343/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118351/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118353/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118363/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0118370/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120255/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0120266/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147145/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147147/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147148/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147151/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0147154/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0205976/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0205977/2010	28/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
CNH ARGENTINA SA	S01:0157613/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0149884/2010	23/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0163854/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198088/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0197701/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0182895/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0163857/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0197686/2010	27/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169102/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169104/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169113/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169109/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169105/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0169107/2010	29/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198039/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198043/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola
JOHN DEERE ARGENTINA SA	S01:0198033/2010	30/07/2010	CIPV	Mq. Agrícola


 P.D.


PLANILHA I - COMPONENTES DO PROJETO

COMPONENTES	US\$	R\$	%
Competitividade de Fornecedores	1.900.404,60	3.439.732,33	48,4%
Acesso a Oportunidades de Negócios	201.334,10	364.414,72	5,1%
Difusão Tecnológica	539.234,15	976.013,81	13,7%
Gestão e Monitoramento do Projeto	830.489,00	1.503.185,09	21,1%
Impostos diretos (NÃO ELEGÍVEIS)	380.738,15	689.136,05	9,7%
Imprevistos	77.044,00	139.449,64	2,0%
TOTAL DO PROJETO	3.929.244,00	7.111.931,64	100%

Dólar	1,81
-------	------



PLANILHA II - RUBRICAS

RUBRICAS	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	US	R\$	%
Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	1.523.599,80	2.757.715,64	38,8%
Serviços de terceiros - Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	20.346,65	36.827,44	0,5%
Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	103.332,55	187.031,92	2,6%
Equipe de gestão	3.1.00.04	121	Remuneração	359.310,00	650.351,10	9,1%
Auditoria interna BR	3.1.00.04	121	Remuneração	80.620,00	145.922,20	2,1%
Auditoria externa BR	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	56.952,85	103.084,66	1,4%
Auditoria FOCEM	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	75.600,00	136.836,00	1,9%
Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	239.500,00	433.495,00	6,1%
Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	610.000,00	1.104.100,00	15,5%
Passagens	4.4.00.33	371	Pasajes	402.200,00	727.982,00	10,2%
Impostos diretos (NÃO ELEG(VEIS)		382		380.738,15	689.136,05	9,7%
TOTAL				3.852.200,00	6.972.482,00	98%
Imprevistos				77.044,00	139.449,64	2%
TOTAL DO PROJETO				3.929.244,00	7.111.931,64	100%
				Dólar	1,81	



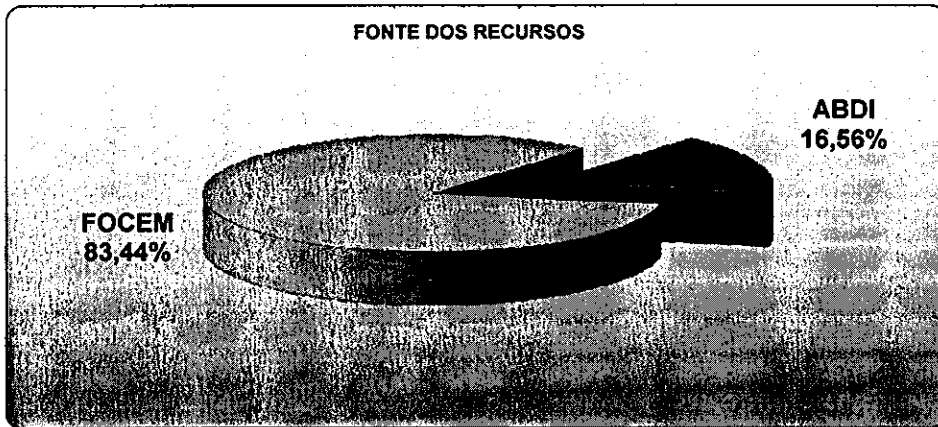
PLANILHA III - COMPONENTES E RUBRICAS

COMPONENTE	RUBRICA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	Dólar 1,81	
					US\$	R\$
Competitividade de Fomecedores	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	1.172.642,30	2.122.482,56
	Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	32.074,85	58.055,48
	Serviços de terceiros - Locação de Equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	3.287,45	5.950,28
	Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	152.100,00	275.301,00
	Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	350.000,00	633.500,00
Passagens	4.4.00.33	371	Pasajes	190.300,00	344.443,00	
	SUBTOTAL 1				1.900.404,60	3.439.732,33
Acesso a Oportunidades de Negócios	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	201.334,10	364.414,72
	Serviços de terceiros - Logística				-	-
	Serviços de terceiros - Locação de Equipamentos					
	Diárias nacionais					
	Diárias internacionais					
Passagens						
	SUBTOTAL 2				201.334,10	364.414,72
Difusão Tecnológica	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	98.801,20	178.830,17
	Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	62.639,25	113.377,04
	Serviços de terceiros - Locação de Equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	14.393,70	26.052,60
	Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	63.800,00	115.478,00
	Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	172.500,00	312.225,00
Passagens	4.4.00.33	371	Pasajes	127.100,00	230.051,00	
	SUBTOTAL 3				539.234,15	976.013,81
Gestão e Monitoramento do Projeto	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	50.822,20	91.988,18
	Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	8.618,45	15.599,39
	Serviços de terceiros - Locação de Equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	2.665,50	4.824,56
	Equipe de gestão	3.1.00.04	121	Remuneração	359.310,00	650.351,10
	Auditoria interna	3.1.00.04	121	Remuneração	80.620,00	145.922,20
Auditoria externa	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	56.952,85	103.084,66	
Auditoria FOCEM	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	75.600,00	136.836,00	
Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	23.600,00	42.716,00	
Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	87.500,00	158.375,00	
Passagens	4.4.00.33	371	Pasajes	84.800,00	153.488,00	
	SUBTOTAL 4				830.489,00	1.503.185,09
	TOTAL ELEGIVEL				3.471.461,85	6.283.345,95
Impostos diretos	INELEGIVELIS		382	Impuestos directos	380.738,15	689.136,05
	TOTAL				3.852.200,00	6.972.482,00
	Imprevistos				77.044,00	139.449,64
	TOTAL DO PROJETO				3.929.244,00	7.111.931,64


PLANILHA V - DISTRIBUIÇÃO DOS RECURSOS

INSTITUIÇÃO	PERCENTUAL
FOCEM	83,44%
ABDI	16,56%
TOTAL	100,00%



*Considerando despesas elegíveis.

Handwritten signatures and initials:
S
P.O.
B
M

PLANILHA VI - CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Componente	Ação	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4	Mês 5	Mês 6	Mês 7	Mês 8	Mês 9	Mês 10	Mês 11	Mês 12	
Competitividade de Fomecedores	Extensão Tecnológica												1.586.400,00	
	Capacitação do Quadro Técnico												227.700,00	
	Difusão de Boas Práticas - Oficinas												190.320,00	
	Manual de Mercado												33.200,00	
	Resquisa de Mercado												11.450,00	
	Promoção Comercial												44.200,00	
	Seminário de Inovação e difusão tecnológica												287.250,00	
	Especialização Tecnológica												12.081,82	
	Rodada Tecnológica												247.800,00	
	Oficinas de Planejamento												54.550,00	
Gestão e Monitoramento do Projeto	Unidade de Gestão e Secretaria Executiva	59.762,50	80.067,50	230.787,50	230.787,50	247.387,50	244.967,50	300.162,50	330.337,50	377.817,50	330.214,77	154.014,77	201.934,77	
	Oficinas de Planejamento	1.601,35	4.615,75	4.615,75	4.615,75	4.947,75	5.899,15	6.003,25	6.606,75	7.518,15	6.604,30	3.080,30	4.031,90	
	Auditoria Brasil e FOCEM												175.450,00	
	Ações de Divulgação e visibilidade do Projeto	60.937,75	81.668,85	235.403,25	235.403,25	232.335,25	300.866,85	306.185,75	336.944,25	385.475,85	336.819,07	157.095,07	205.626,67	
	Seminário de Encerramento												2.894.761,85	
	Total													2.838.001,82
	Imprevistos													56.760,04
	Valor mensal													2.894.761,85
	ANO 1													699.540,80
														1.034.482,15
													292.963,70	
													1.034.482,15	

Componente	Ação	Mês 13	Mês 14	Mês 15	Mês 16	Mês 17	Mês 18	Mês 19	Mês 20	Mês 21	Mês 22	Mês 23	Mês 24
Competitividade de Fomecedores	Extensão Tecnológica												
	Capacitação do Quadro Técnico												
	Difusão de Boas Práticas - Oficinas												
	Manual de Mercado												
	Resquisa de Mercado												
	Promoção Comercial												
	Seminário de Inovação e difusão tecnológica												
	Especialização Tecnológica												
	Rodada Tecnológica												
	Oficinas de Planejamento												
Gestão e Monitoramento do Projeto	Unidade de Gestão e Secretaria Executiva	158.039,77	79.314,77	47.187,50	98.917,50	47.187,50	47.187,50	113.923,11	86.648,11	99.781,44	77.681,44	77.681,44	1.014.198,18
	Oficinas de Planejamento	3.160,80	1.466,30	943,75	1.978,35	943,75	943,75	2.278,46	1.732,96	1.995,63	1.553,63	1.553,63	20.283,96
	Auditoria Brasil e FOCEM												70.283,96
	Ações de Divulgação e visibilidade do Projeto	161.200,57	74.781,07	48.131,25	100.895,83	48.131,25	48.131,25	116.203,57	88.381,07	103.777,07	79.235,07	79.235,07	3.852.200,90
	Seminário de Encerramento												1.034.482,15
	Total												260.247,20
	Imprevistos												47.580,00
	Valor mensal												136.750,00
	ANO 2												260.247,20
													1.034.482,15
												3.929.244,00	


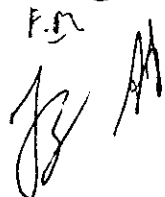
3.929.244,00

Componente	Ação	Meses	Valor USD	Valor mensal
Competitividade de Fomecedores	Extensão Tecnológica	8	1.586.400,00	198.300,00
	Capacitação do Quadro Técnico	6	227.700,00	37.950,00
	Difusão de Boas Práticas - Oficinas	5	237.900,00	47.580,00
	Manual de Mercado	2	33.200,00	16.600,00
	Resquisa de Mercado	4	16.600,00	4.150,00
Gestão e Monitoramento do Projeto	Promoção Comercial	8	22.100,00	2.762,50
	Seminário de Inovação e difusão tecnológica	3	28.033,33	9.344,44
	Especialização Tecnológica	6	57.450,00	9.575,00
	Rodada Tecnológica	11	4.027,27	366,11
	Oficinas de Planejamento	4	27.275,00	6.818,75
	Auditoria Brasil e FOCEM	24	10.654,17	443,92
Ações de Divulgação e visibilidade do Projeto	24	1.383,33	57,64	
Seminário de Encerramento	3	41.166,67	13.722,22	
Total		3.852.200,00	77.044,00	
Imprevistos		3.929.244,00	77.044,00	
Total do projeto		3.929.244,00	77.044,00	

Moeda: USD		TOTAL		
		9,6%	71,3%	19,1%
DESCRIÇÃO		2010	2011	2012
Competitividade de Fornecedores	Extensão Tecnológica	198.300,00	1.388.100,00	-
	Capacitação do Quadro Técnico	-	227.700,00	-
	Difusão de Boas Práticas - Oficinas	47.580,00	142.740,00	47.580,00
Acesso a Oportunidades de Negócios	Pesquisa de Mercado	-	33.200,00	-
	Manual de Fornecimento	-	12.450,00	4.150,00
	Promoção Comercial	-	88.400,00	88.400,00
Difusão Tecnológica	Seminário de Inovação e difusão tecnológica	-	-	84.100,00
	Especialização Tecnológica	-	344.700,00	-
	Curso de Gestão da Inovação	-	44.100,00	44.100,00
	Rodada Tecnológica	-	20.136,36	24.163,64
Gestão e Monitoramento do Projeto	Unidade de Gestão e Secretaria Executiva	61.950,00	247.800,00	185.850,00
	Oficinas de Planejamento	27.275,00	54.550,00	27.275,00
	Auditoria Interna e Externa	31.362,50	125.450,00	94.087,50
	Ações de Divulgação e visibilidade do Projeto	4.150,00	16.600,00	12.450,00
	Seminário de Encerramento	-	-	123.500,00
TOTAL		370.617,50	2.745.926,36	735.656,14
Imprevistos		7.412,35	54.918,53	14.713,12
TOTAL DO PROJETO		378.029,85	2.800.844,89	750.369,26
		1,81 R\$ 684.234,03	R\$ 5.069.529,25	R\$ 1.358.168,36

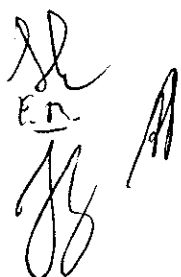

 F.M.


	INELEGÍVEIS			
100,0%				
TOTAL	2010	2011	2012	Inelegíveis
1.586.400,00	17.495,74	122.470,21	-	139.965,95
227.700,00	-	7.648,90	-	7.648,90
237.900,00	796,11	2.388,33	796,11	3.980,55
33.200,00	-	3.701,80	-	3.701,80
16.600,00	-	1.388,18	462,73	1.850,90
176.800,00	-	9.856,60	9.856,60	19.713,20
84.100,00	-	-	2.977,05	2.977,05
344.700,00	-	12.398,80	-	12.398,80
88.200,00	-	875,28	875,28	1.750,55
44.300,00	-	2.245,20	2.694,25	4.939,45
495.600,00	17.036,25	68.145,00	51.108,75	136.290,00
109.100,00	131,01	262,03	131,01	524,05
250.900,00	4.715,89	18.863,58	14.147,68	37.727,15
33.200,00	462,73	1.850,90	1.388,18	3.701,80
123.500,00	-	-	3.568,00	3.568,00
3.852.200,00	40.637,74	252.094,79	88.005,62	380.738,15
77.044,00	-	-	-	-
3.929.244,00	40.637,74	252.094,79	88.005,62	380.738,15
R\$ 7.111.931,64	R\$ 73.554,30	R\$ 456.291,57	R\$ 159.290,18	R\$ 689.136,05


 F.M.


PLANILHA VIII - CRONOGRAMA FINANCEIRO CONSOLIDADO

GASTOS ELEGÍVEIS POR ANO				
2010	2011	2012	Elegíveis	
180.804,26	1.265.629,79	-	1.446.434,05	
-	220.051,10	-	220.051,10	
46.783,89	140.351,67	46.783,89	233.919,45	
-	29.498,20	-	29.498,20	
-	11.061,83	3.687,28	14.749,10	
-	78.543,40	78.543,40	157.086,80	
-	-	81.122,95	81.122,95	
-	332.301,20	-	332.301,20	
-	43.224,73	43.224,73	86.449,45	
-	17.891,16	21.469,39	39.360,55	
44.913,75	179.655,00	134.741,25	359.310,00	
27.143,99	54.287,98	27.143,99	108.575,95	
26.646,61	106.586,43	79.939,82	213.172,85	
3.687,28	14.749,10	11.061,83	29.498,20	
-	-	119.932,00	119.932,00	
329.979,77	2.493.831,57	647.650,51	3.471.461,85	
7.412,35	54.918,53	14.713,12	77.044,00	
337.392,12	2.548.750,10	662.363,63	3.548.505,85	
R\$ 610.679,73	R\$ 4.613.237,68	R\$ 1.198.878,18	R\$ 6.422.795,59	



 ED



DADO

GASTOS ELEGÍVEIS POR ANO - FOCEM			
2010	2011	2012	FOCEM
150.863,07	1.056.041,50	-	1.206.904,57
-	183.610,64	-	183.610,64
39.036,48	117.109,43	39.036,48	195.182,39
-	24.613,30	-	24.613,30
-	9.229,99	3.076,66	12.306,65
-	65.536,61	65.536,61	131.073,23
-	-	67.688,99	67.688,99
-	277.272,12	-	277.272,12
-	36.066,71	36.066,71	72.133,42
-	14.928,38	17.914,06	32.842,44
37.476,03	149.904,13	112.428,10	299.808,26
22.648,94	45.297,89	22.648,94	90.595,77
22.233,93	88.935,71	66.701,78	177.871,43
3.076,66	12.306,65	9.229,99	24.613,30
-	-	100.071,26	100.071,26
275.335,12	2.080.853,06	540.399,59	2.896.587,77
6.300,50	46.680,75	12.506,15	64.293,35
281.635,61	2.127.533,81	552.905,74	2.960.881,12
R\$ 509.760,46	R\$ 3.850.836,20	R\$ 1.000.759,39	R\$ 5.359.194,82

[Handwritten signature]
F.A.
[Handwritten signature]

CONTRAPARTIDA

2010	2011	2012	CONTRAPARTIDA	2010
29.941,18	209.588,29	-	239.529,48	47.436,93
-	36.440,46	-	36.440,46	-
7.747,41	23.242,24	7.747,41	38.737,06	8.543,52
-	4.884,90	-	4.884,90	-
-	1.831,84	610,61	2.442,45	-
-	13.006,79	13.006,79	26.013,57	-
-	-	13.433,96	13.433,96	-
-	55.029,08	-	55.029,08	-
-	7.158,01	7.158,01	14.316,03	-
-	2.962,78	3.555,33	6.518,11	-
7.437,72	29.750,87	22.313,15	59.501,74	24.473,97
4.495,04	8.990,09	4.495,04	17.980,18	4.626,06
4.412,68	17.650,71	13.238,03	35.301,42	9.128,57
610,61	2.442,45	1.831,84	4.884,90	1.073,34
-	-	19.860,74	19.860,74	-
54.644,65	412.978,51	107.250,92	R\$ 574.874,08	95.282,38
1.111,85	8.237,78	2.206,97	11.556,60	1.111,85
55.756,50	421.216,29	109.457,89	R\$ 586.430,68	96.394,24
R\$ 100.919,27	R\$ 762.401,48	R\$ 198.118,79	R\$ 1.061.439,54	R\$ 174.473,57


 P.L.



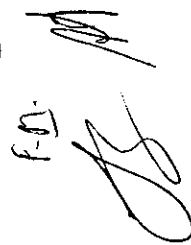
GASTOS POR ANO - ABDI

2011	2012	ABDI
332.058,50	-	379.495,43
44.089,36	-	44.089,36
25.630,57	8.543,52	42.717,61
8.586,70	-	8.586,70
3.220,01	1.073,34	4.293,35
22.863,39	22.863,39	45.726,77
-	16.411,01	16.411,01
67.427,88	-	67.427,88
8.033,29	8.033,29	16.066,58
5.207,98	6.249,58	11.457,56
97.895,87	73.421,90	195.791,74
9.252,11	4.626,06	18.504,23
36.514,29	27.385,72	73.028,57
4.293,35	3.220,01	8.586,70
-	23.428,74	23.428,74
665.073,30	195.256,55	955.612,23
8.237,78	2.206,97	11.556,60
673.311,08	197.463,52	967.168,83
R\$ 1.218.693,05	R\$ 357.408,97	R\$ 1.750.575,59

PLANILHA IX - CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO

CRONOGRAMA DE DESEMBOLSO					
DESEMBOLSO	MÊS/ANO	FOCEM	ABDI	TOTAL	PERCENTUAL
1º	OUTUBRO/2010	USD 284.864,33	USD 93.165,52	USD 378.029,85	9,62%
2º	JANEIRO/2011	USD 2.110.576,17	USD 690.268,72	USD 2.800.844,89	71,28%
3º	JANEIRO/2012	USD 565.440,62	USD 184.928,64	USD 750.369,26	19,10%
	TOTAL	USD 2.960.881,12	USD 968.362,88	USD 3.929.244,00	100,00%

INSTITUIÇÃO	PERCENTUAL
FOCEM	75,35%
ABDI	24,65%
TOTAL	100,00%


 F.D.


PLANILHA X - EXTENSÃO TECNOLÓGICA

Ação		Descrição									
EXTENSÃO TECNOLÓGICA		Programa de consultoria voltada à melhoria contínua dos sistemas de produção (envolvendo gestão das operações e processos, melhoria de qualidade e produtividade, manutenção produtiva e logística, dentre outros aspectos). Com ênfase no planejamento, controle e correções de problemas. Estimase a duração de 100 horas de consultoria com um preço médio de R\$ 284,00.									
LOCAL	ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRÇÃO <i>In loco</i>	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDADO (US\$)	
	PARTICIPANTES										
	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	Instrutores MASP	100	22.720,00	2.272.000,00	1.255.248,62	1.255.300,00	
	Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Víáticos		45	250,00	157.500,00	87.016,57	87.100,00	
	Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Víáticos		55	452,50	348.425,00	192.500,00	192.500,00	
	Passagens nacionais	4.4.00.33	371	Pasajes		45	600,00	27.000,00	14.917,13	15.000,00	
	Passagens internacionais	4.4.00.33	371	Pasajes		55	1.200,00	66.000,00	36.464,09	36.500,00	
	USD							1,81	R\$ 2.870.925,00	\$ 1.688.146,41	\$ 1.688.400,00

Competitividade de Fornecedores

EXTENSÃO TECNOLÓGICA
Valores para Treinamento / Condução de Grupos

O valor médio para a hora de um Consultor Sênior (R\$284). Como são 100 empresas distribuídas em 4 países e regiões diferentes, portanto adota-se um percentual de 40% para cobrir custos de deslocamento e hospedagem, totalizando um custo por hora de R\$ 400,00.

<http://www.ibco.org.br/userfiles/file/PESQUISA%20Sum%20C3%83%2%A1rio%20Executivo%202008.pdf>

Ver:

PLANILHA II - CAPACITAÇÃO DO QUADRO TÉCNICO

Ação		Descrição									
CAPACITAÇÃO DO QUADRO TÉCNICO		Programa de treinamentos com foco em metodologias de resolução de problemas, manutenção e montagem de linhas de produção, a serem realizados para quatro turnos de 25 quadros profissionais em 2 blocos temáticos: MASP e MSA.									
LOCAL	DATA	CONVITE	PARTICIPANTES	DISCORAÇÃO	VEZES	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL	VALOR TOTAL	VALOR APROBADO	
								RS	RS	RS	
LOCAL				PORTO ALEGRE							
DATA				2º Semestre							
CONVITE				Definição dos países							
				45 pessoas - Brasil							
				10 pessoas - Argentina							
				15 pessoas - Uruguai							
				10 pessoas - Paraguai							
				100 pessoas							
3.3.00.35	345	De capacitação	345	MAASP	1	100	550,00	55.000,00	30.384,74	30.400,00	50.800,00
3.3.00.35	345	De capacitação	345	MA S A	1	100	365,00	36.500,00	20.185,75	20.300,00	770
3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	329	Outros n.e.p.	1	6	250,00	1.500,00	838,73	1.400,00	
3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	329	Notebook	1	6	150,00	900,00	497,24		
3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	329	Outros n.e.p.	5	103	80,00	40.000,00	16.574,59	16.600,00	
4.4.00.14	372	Vídeos	372		6	45	250,00	1.500,00	37.292,82	37.300,00	
4.4.00.14	372	Vídeos	372		6	55	452,50	2.715,00	82.500,00	82.500,00	
4.4.00.31	371	Passagens nacionais	371		1	45	800,00	36.000,00	14.917,13		
4.4.00.31	371	Passagens internacionais	371		1	55	800,00	44.000,00	24.309,39		
								RS 411.278,00	RS 227.478,38	RS 227.250,00	
							USD 1,01				

Em termos de mercado, o custo do treinamento individual está estimado em R\$1100 e R\$ 730, mas que em função da garantia das burnas e a disponibilidade de toda a infra-estrutura e logística, estima-se uma redução de 50% do valor individual de mercado.

O IQA - Instituto da Qualidade Automotiva é um organismo de certificação sem fins lucrativos especializado no setor automotivo, criado por Antares, Sindipeças e outras entidades. Parceiro de organismos internacionais e acreditado pelo INMETRO, atua nas áreas de Certificação de Serviços Automotivos, Certificação de Produtos, Certificação de Sistemas de Gestão, Publicações e Cursos.

<http://www.iqa.org.br/portal/pt/abr>

MAASP (Alinhado com ISO-10, AAC) Processo de Resolução Eficaz de Problemas

Objetivos

Promover a Resolução de Problemas Básico e Intermediário às existentes nas organizações.

Programa

1.0 Introdução

1.1 Guia de Início rápido

1.2 Contexto

1.3 Aplicabilidade

1.4 "EJ MÓD E" para Solução de Problemas

1.5 Como está o Guia de Referência está organizado

2.0 Como conduzir a Solução de Problemas para a Mudança Cultural

2.1 Competências e Valores Fundamentais de Solução de Problemas

2.2 Comportamentos Desejados para a Liderança Eficaz na Solução de Problemas

2.3 Comportamentos Desejados na Solução de Problemas para os Donos de Problemas

2.4 Comportamentos Desejados na Solução de Problemas para os Solucionadores de Problemas

2.5 Comportamentos Desejados na Solução de Problemas para Clientes e Fornecedores

3.0 Avaliação do Processo de Solução de Problemas

3.1 Indicadores Eficazes para Avaliar o Grau e o Perfil de Avaliação de Solução de Problemas

Instrutor

José Germano Bucham

Engenheiro de Produção e Eletroeletricista pela Faculdade de Engenharia Industrial - FEI;

Mestre em Engenharia de Produção pela ERFUSP;

Pós graduado nas áreas de Pesquisa Operacional (COPE-ARX), Matemática e Estatística (IME-USP) e Administração de Empresas (FEA-USP);

Pioneiro na implantação de Controle Estatístico do Processo (CEP) e Administração Total da Qualidade (TQM) com base em atuação de equipes de melhoria contínua, com experiência de mais de 27 anos;

Desde 1982 participa de reuniões com a Ford do Brasil em assessoria e treinamento do seu pessoal, bem como de seus fornecedores

Um dos pioneiros em Six Sigma no Brasil

Cursos de Especialização em Gestão da Qualidade/Contabilidade nos EUA;

Curso em Programa de Auditores Internos da ISO 9000, pela Fundação Vanzolini (FCAV), da Universidade de São Paulo;

Curso em Programa de Qualidade Total voltado para a indústria na UNICAMP

Professor Universidade da FEI e Macaépolis durante 20 anos

Professor Conferência do TQM em Qualidade Total Ispoo

Carga Horária

16 horas (80% de 1700)

Investimento

R\$ 1.100,00

MSA - Análise de Sistemas de Medição - Fundamentos Análise da situação atual nas empresas. Falhas e dificuldades mais comuns.

Conceito de valor agregado e gestão de riscos.

Estrutura do manual e as novidades da terceira edição.

Terminologia.

O processo de medição e suas fontes de variação

Incerteza de medição.

Fundamentos estatísticos.

Seleção e Adequação ao uso.

Relação entre o MSA e outras normas de referência como QS 9000, ISO 9001 e ISO/TS 16949:2009 - Requisitos e Mitos.

Relação entre o MSA e planos de controle, FMEA's e equipe multidisciplinar.

Relação entre o MSA e o PPAP.

Relação entre o MSA e o CEP.

Conceito dos estudos apresentados no manual do MSA.

Seleção de estudos e o conceito de família de sistemas/instrumentos

Conceito de experimento e planejamento dos estudos.

Observação durante os estudos.

Condições, atenção por critérios numéricos e gráficos e Gestão de Risco

Criando valor: Dominando e Reduzindo as fontes de variação

MSA - Análise de Sistemas de Medição - Modelo proposto e Técnicas

Aplicação do processo de metodologia: análise, desenho e controle

Atualização do modelo de processo com a ISO/IEC 17025.

Instrutor

Marcos Milioli

Lead assessor - ISO9000:2000-VDA 6.3 - ISO/TS 16949

Realizou a primeira auditoria de QS 9000 e ISO/TS 16949 no Brasil

10 anos atuando como auditor líder em organismos internacionais de certificação. Mais de 600 auditorias, em mais de 150 empresas no Brasil e exterior, avaliando produtos e serviços.

Serviços de consultoria de ISO/TS 16949 em 34 empresas.

Treinamentos customizados e consultoria em Sistemas de Gestão da Qualidade, Workshops sobre gestão, criatividade e mudança. Especialista em Qualidade Automotiva, Implantação e Certificação ISO 9002

Palavras e publicações

Clientes: Mercedes-Benz, Fiat, Magneti Marelli, Masfin, Copax, Fundições Tupy, TRW, Arrol, Philips, International Engines, GEM, Mahle, BSA, Peugeot, Marcegaglia, DGS, Valeo, Thyssen Krupp, BVM, ArvinMeritor, Volkswagen, MMAM, Döber, Ispoo

Carga Horária

16 horas (80% de 1700)

Investimento

R\$ 730,00

MEMÓRIA DE CÁLCULO - LOGÍSTICA

Serviços de terceiros - P.1	
Logística	

Professor	1	6	250,00	1.500,00	1.500,00
Notebook	1	6	150,00	900,00	900,00
Almôjeda/Almôjeda	5	100	80,00	400,00	39.000,00

Handwritten signatures and initials at the bottom left of the page.

PLANILHA XII - DIFUSÃO DE BOAS PRÁTICAS

Ação		Descrição:									
Difusão de Boas Práticas - Oficinas		Os temas a serem desenvolvidos nesta ação serão cinco oficinas de boas práticas de gestão: Acesso a Crédito, Metrologia e Normatização, Gestão Empresarial, Formação Profissional e Qualidade.									
LOCAL	ESTRUTURA	Código BR	Cod. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRIÇÃO	VEZES	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDADO (US\$)
	CONVITE				PORTO ALEGRE			0	0	0	0
	PARTICIPANTES							0	0	0	0
					Definição dos países						
					20 pessoas - Brasil						
					15 pessoas - Argentina						
					10 pessoas - Uruguai						
					5 pessoas - Paraguai						
					50 pessoas						
	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação		5	1	5.000,00	25.000,00	13.812,15	13.900,00
	Serviços de terceiros - P J -	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		5	2	250,00	2.500,00	1.381,22	1.400,00
	Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		5	2	150,00	1.500,00	828,73	900,00
	Serviços de terceiros - P J - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		2	250	50,00	25.000,00	13.812,15	13.900,00
		3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		4	250	10,00	10.000,00	5.524,86	5.600,00
	Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos		10	20	250,00	50.000,00	27.624,31	27.700,00
	Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos		10	30	452,50	135.750,00	75.000,00	75.000,00
	Passagens nacionais	4.4.00.33	371	Passajes		5	20	600,00	60.000,00	33.149,17	33.200,00
	Passagens internacionais	4.4.00.33	371	Passajes		5	30	800,00	120.000,00	66.298,34	66.300,00
								USD	428.760,00	237.430,84	237.900,00

Competitividade de Fomecedores

PLANILHA XIII - PESQUISA DE MERCADO

Ação		Descrição						
Pesquisa de Mercado		Estudo de Mercado; pesquisa de demanda, oferta, potenciais compradores, principais requisitos técnicos e legais de fornecimento de bens importados extra bloco regional						
ESTRUTURA	Código BR	Cód.	FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
LOCAL								
DATA								
CONVITE					Definição pelos países			
PARTICIPANTES					45 empresas - Brasil			
					30 empresas - Argentina			
					15 empresas - Uruguai			
					10 empresas - Paraguai			
Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345		De capacitação		1	60.000,00	60.000,00
						USD	1,81	R\$ 60.000,00
						Valor arredondado		33.200,00

33.200,00

Estudos realizados por especialistas conhecedores do mercado-alvo das empresas do Mercosul e que atuam diretamente na área sob pesquisa. Em estudo contratado pela ABDI para estudar a integração produtiva junto a consultoria argentina ABECEB, o custo do estudo foi de R\$ 65.000,00.

PLANILHA XIV - MANUAL DE FORNECIMENTO

Ação		Descrição					
Manual de Fornecimento		Manual de Fornecimento de autopeças: desenvolvimento de manual on-line sobre regras de fornecimento, condições técnicas, mercadológicas e legais para oferta de componentes, sistemas e autopeças intra bloco regional.					
ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRÇÃO	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
LOCAL							
DATA							
CONVITE				Definição pelos países			
				45 empresas - Brasil			
				30 empresas - Argentina			
				15 empresas - Uruguai			
				10 empresas - Paraguai			
PARTICIPANTES							
Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação		1	30.000,00	30.000,00
						USD	R\$
						Valor arredondado	16.574,59
							16.600,00

Para este custo de R\$ 30.000,00, existem uma estimativa de R\$ 15.000,00 para estruturação tecnológica (site) para o manual ser on-line e outros R\$ 15.000,00 para agregação de dados secundários e também os provenientes do estudo de mercado e da extensão tecnológica.

PLANILHA XV - PROMOÇÃO COMERCIAL

ESTRUTURA		Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRICO	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
LOCAL					São Bernardo - ABC			
DATA					2 e 4 SEMESTRE			
CONVITE					email			
PARTICIPANTES					45 empresas - Brasil			
					30 empresas - Argentina			
					15 empresas - Uruguai			
					10 empresas - Paraguai			
					100 empresas compradoras			
Serviços de Terceiros - Logística		3.3.00.39	329	Otros n.e.p.		2	160.000,00	320.000,00
								R\$ 320.000,00
							1,81	\$176.795,58
							Valor arredondado	176.300,00

Acesso a oportunidades de negócios

Promoção Comercial

Realização de duas Rodadas de Negócios, para cerca de 200 empresas da cadeia automotiva no MERCOSUL, e estímulo à participação de fornecedores de pequeno porte em feiras de relevância regional/internacionais. Possibilitando o contato entre as pequenas empresas fornecedoras e médios e grandes compradores de autopeças, componentes e sistemas da Cadeia Automotiva.

As rodadas de negócio de petróleo e gás (PROJETO PAIPME - SEBRAE/RJ custaram entre R\$ 180.000,00 e R\$ 210.000,00 com 200 participantes.

VALORES DE MERCADO (VER <http://www.rhamam.com.br/>)

PLANILHA XVI - SEMINÁRIO DE INOVAÇÃO

Aç-16			SEMINÁRIO DE INOVAÇÃO							Descrição			
LOCAL	DATA	CONVITE	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	Descrição	VEZES	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDA DO (US\$)	
PARTICIPANTES													
						São Paulo			0	0	0	0	
						4º Semestre via email			0	0	0	0	
						20 pessoas - Brasil							
						15 pessoas - Argentina							
						10 pessoas - Uruguai							
						5 pessoas - Paraguai							
						50 pessoas							
			3.3.00.95	345	De capacitação		1	1	5.000,00	5.000,00	2.762,43	2.800,00	
			3.3.00.95	345	De capacitação		1	1	95.000,00	95.000,00	19.937,02	19.500,00	
			3.3.00.99	329	Outros n.e.p.		2	50	70,00	7.000,00	3.867,40	3.900,00	
			3.3.00.99	329	Outros n.e.p.	Projektor	2	1	250,00	500,00	276,24	300,00	
			3.3.00.99	329	Outros n.e.p.	Notebook	2	1	150,00	300,00	165,75	200,00	
			4.4.00.14	372	Viáticos		3	20	250,00	15.000,00	8.287,29	8.300,00	
			4.4.00.14	372	Viáticos		3	30	452,50	40.725,00	22.500,00	22.500,00	
			4.4.00.33	371	Passajes		1	20	600,00	12.000,00	6.629,83	6.700,00	
			4.4.00.33	371	Passajes		1	30	1.200,00	36.000,00	19.889,50	19.900,00	
									R\$	181.625,00	83.716,47	84.100,00	
									USD	1,01			

Dentre os custos de elaboração dos analis, estão incluídos registro, documentação, diagramação, impressão e encadernamento. Isto tem um preço de mercado aproximado de R\$ 35.000,00.

PLANILHA XVII - ESPECIALIZAÇÃO TECNOLÓGICA

Ação		Descrição			VALOR UNIT	QTD	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDADO (US\$)
LOCAL	ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOSEM	Descrição FOSEM					
	ESPECIALIZAÇÃO TECNOLÓGICA			Programa de treinamento de especialização profissional de engenheiros automotivos, com duração de 96 horas, divididas em três blocos de 32 horas, oferecidos a 50 participantes, em especial do primeiro e segundo níveis, com o objetivo de ampliar a capacidade inovativa das empresas, estimulando a escolha dos países do bloco regional, como sede de projetos globais por parte das montadoras.					
	CONVITE			1º Semestre	0	0	0	0	0
	CONVITE			email	0	0	0	0	0
	PARTICIPANTES			20 pessoas - Brasil					
	PARTICIPANTES			15 pessoas - Argentina					
	PARTICIPANTES			10 pessoas - Uruguai					
	PARTICIPANTES			5 pessoas - Paraguai					
	Participantes			50 pessoas					
	Serviços de Consultoria	3.3.00.35	345	De capacitação	1.000,00	50	150.000,00	82.872,93	82.900,00
	Serviços de terceiros - P.J. - Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	250,00	1	3.750,00	2.072,82	2.100,00
	Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	150,00	1	2.250,00	1.243,09	1.300,00
	Diárias nacionais	4.4.00.14	372	Outros n.e.p.	60,00	50	45.000,00	24.861,88	24.900,00
	Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos	250,00	20	75.000,00	41.936,46	41.500,00
	Passagens nacionais	4.4.00.33	371	Viáticos	452,50	30	203.625,00	112.500,00	112.500,00
	Passagens internacionais (SP)	4.4.00.33	371	Passajes	600,00	20	36.000,00	19.889,50	19.900,00
					1.200,00	30	108.000,00	59.669,51	59.600,00
							623.926,00	344.544,20	344.700,00

DE ONDE ESTÁ PUXANDO
82.900,00
3.400,00
24.900,00
41.500,00
112.500,00
79.500,00

Ver memória de cálculo do curso de Capacitação Tecnológica, com estimativas de preços entre 750 e 1100. Entretanto, considerando a complexidade do conteúdo (engenharia automotiva), não há grandes reduções de preço individual vis a vis o preço para turmas fechadas. Assim, considera-se o valor unitário no projeto próximo ao valor médio de mercado. Além disso, deve-se atentar para o fato de que o conteúdo oferecido neste curso do projeto será elaborado especificamente para as necessidades dos quatro países do Mercosul.

PLANILHA XVIII - CURSO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO

Ação		Descrição		VEZES	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDADO (US\$)
Curso de Gestão da Inovação									
ESTRUTURA	Código BR	Cod. FOCEM	Descrição FOCEM						
LOCAL			Porto Alegre			0	0	0	0
DATA			3º Semestre						
CONVITE			Via email			0	0	0	0
PARTICIPANTES									
			30 pessoas - Brasil						
			30 pessoas - Ar/Par/Uir						
			50 pessoas						
			De capacitação	1	1	10.800,00	10.800,00	5.966,85	6.000,00
			Outros n.e.p.	5	1	250,00	1.250,00	696,61	700,00
			Outros n.e.p.	5	1	150,00	750,00	414,36	500,00
			Outros n.e.p.	5	50	60,00	15.000,00	8.287,29	8.500,00
			Viaáticos	4	20	250,00	20.000,00	11.045,72	14.000,00
			Viaáticos	4	30	452,50	54.300,00	30.000,00	37.500,00
			Passagens nacionais	1	20	600,00	12.000,00	6.629,83	7.000,00
			Passagens internacionais	1	30	800,00	24.000,00	13.259,67	14.000,00
							R\$ 138.100,00	76.296,34	88.200,00
					USD	1,41			

Gestão da Inovação/ANPEI
 Organização e Planejamento para Inovação
 Objetivo

Capacitar gerentes e técnicos de empresas nos conceitos, métodos e ferramentas de gestão da inovação visando estruturar a empresa para aumentar seu potencial inovador. Ao final do curso, os participantes deverão ser capazes de entender e aplicar os conceitos de inovação, da criação de ambientes inovadores na empresa, do perfil dos gestores de inovação, entender a função e realizar o planejamento da inovação e como inseri-lo na gestão estratégica da empresa.
 Público Alvo
 Empresários, dirigentes, engenheiros, pesquisadores e técnicos de empresas de grande, médio e pequeno porte, de todos os setores industriais.

- Programa - Curso de 1 dia
- Organização para a Inovação: como organizar a empresa para inovar
- Conceitos de inovação
 - Características de empresas inovadoras
 - Ambiente para inovação
 - Geração e classificação de idéias
 - Árvore de competências
 - Criação de núcleos de inovação na empresa
 - Estrutura organizacional para inovação
 - Perfil de gestores de inovação
 - Sistemas de informação para inovação
 - Indicadores de inovação

- Organização para a Inovação: como organizar a empresa para inovar
- Conceitos de estratégia e planejamento
 - Modelo de planejamento estratégico da inovação
 - Métodos e ferramentas para o planejamento
 - Matriz SWOT de inovação
 - Matriz BCG e carteira de produtos e projetos
 - Matriz de decisão
 - Mapeamento tecnológico
 - Execução do planejamento estratégico da inovação e indicadores da inovação

Investimento
 A taxa de participação é de R\$ 660,00 para pessoas de empresas associadas a ANPEI e R\$ 1.320,00 para não associados

VER <http://pca.anpei.org.br/Presencial/Details.asp?TurmaID=72>

Projektor	5	1	250,00
Notebook	5	1	150,00
Imprimir/Almoxar/Conf	5	50	60,00

PLANILHA XIX - RODADA TECNOLÓGICA

Ação		Descrição					
Rotada Tecnológica		Realização de uma rodada tecnológica, com 50 participantes, envolvendo empresas da cadeia automotiva, especialmente segmento autopeças, pesquisadores ou representantes de Institutos de Ciência e Tecnologia do bloco regional, objetivando-se a aproximação entre estes, para a realização de atividades de pesquisa e desenvolvimento de forma cooperada.					
ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRÇÃO	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
LOCAL				2 e 4 SEMESTRE			
DATA				a definir			
CONVITE				email			
PARTICIPANTES				50 PARTICIPANTES			
Serviços de terceiros - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		R\$ 60.000,00	\$ 33.149,17	33.200,00
Serviços de terceiros - P J - Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		R\$ 20.000,00	\$ 11.049,72	11.100,00
					USD	1,81	\$ 44.300,00
					Valor arredondado		44.300,00

As rodadas de negócio de petróleo e gás (PROJETO PAIIPME - SEBRAE/RJ custaram entre R\$ 180.000,00 e R\$ 210.000,00 com 200 participantes. Assim, para uma rodada tecnológica com 50 pessoas, estima-se o custo em R\$ 80.000,00

VALORES DE MERCADO (VER <http://www.rhamam.com.br/>)

Local	R\$	15.000,00
Material de Apoio	R\$	10.000,00
Audio + Vídeo + Transmissão	R\$	20.000,00
Staff	R\$	15.000,00
coffe-break + Almoço	R\$	20.000,00

PLANILHA XX - GESTÃO

GESTÃO	Código BR	Cód. FOCSEM	Descrição FOCSEM	Valor	Mensal	1 Semestre				2 Semestre				3 Semestre				4 Semestre				R\$	U\$	Arredondado
Coordenador de projetos	3.1.00.04	121	Remuneração	R\$ 28.985,00	6	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 173.910,00	R\$ 695.640,00	\$ 384.331,49	384.400,00		
Coordenador Financeiro	3.1.00.04	121	Remuneração	R\$ 8.379,30	6	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 201.103,20	\$ 111.106,74	111.200,00		
				R\$ 37.364,30		R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 224.186,80	R\$ 896.743,20	R\$ 495.438,23	495.600,00			
Total anual						R\$	448.371,60				R\$	448.371,60				R\$								
Gestão e Monitoramento do Projeto																								
USD																								
1,83																								

PLANILHA XXI - OFICINA DE PLANEJAMENTO

Atção		Descrição									
Oficina de Planejamento		Encontros semestrais realizados pelo Conselho Gestor e demais pontos focais dos países do bloco regional, cujo objetivo é planejar, acompanhar e decidir sobre as ações e rotas do projeto									
ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRICO	VEZES	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US\$)	VALOR ARREDONDADO (US\$)	
LOCAL				Porto Alegre - FIERGS			0	0	0	0	
DATA				4 semestres			0	0	0	0	
CONVITE				via email			0	0	0	0	
				20 pessoas							
Serviços de terceiros - P J - Locação equipamentos	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	Projektor	4	2	250,00	2.000,00	1.104,97	1.200,00	
Serviços de terceiros - P J - Logística	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	Notebook	4	2	150,00	1.200,00	662,98	800,00	
Diárias nacionais	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.		4	20	60,00	4.800,00	2.651,93	2.700,00	
Diárias internacionais	4.4.00.14	372	Viáticos		4	20	250,00	20.000,00	11.049,72	11.100,00	
Passagens nacionais	4.4.00.14	372	Viáticos		4	60	452,50	108.600,00	60.000,00	60.000,00	
Passagens internacionais	4.4.00.33	371	Passajes		4	5	600,00	12.000,00	6.629,83	6.700,00	
Passagens internacionais	4.4.00.33	371	Passajes		4	15	800,00	48.000,00	26.519,34	26.600,00	
								R\$ 196.600,00	108.618,78	109.100,00	
						USD	1,81				

Estimou-se os custos para a realização de 4 reuniões do comitê-gestor para o período de 2 anos, sendo 1 por semestre.

Participação

São 4 encontros (1 por semestre), com 4 diárias por pessoa, com a participação de 5 pessoas por encontro.

Handwritten signature and initials, possibly 'F.D.' and a stylized name.

PLANILHA XXII - AUDITORIA

Gestão e Monitoramento do Projeto		Auditoria		Atividade de monitoramento e controle, com o objetivo de certificar regularidade à gestão dos recursos e o alcance das metas.								
GESTÃO	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	Valor	Mensal	1 Semestre	2 Semestre	3 Semestre	4 Semestre	Valor R\$	Valor US\$	Valor arredondado
Auditor externo	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	R\$ 28.985,00	1	R\$ 28.985,00	R\$ 28.985,00	R\$ 28.985,00	R\$ 28.985,00	R\$ 115.940,00	64.055,25	64.100,00
Auditor interno	3.1.00.04	121	Remuneração	R\$ 8.379,30	6	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 50.275,80	R\$ 201.103,20	111.106,74	111.200,00
Auditoria FOCEM	3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	R\$ 136.712,92		R\$ 68.356,46			R\$ 68.356,46	R\$ 136.712,92	75.532,00	75.600,00
Total anual				R\$ 174.077,22		R\$ 147.617,26	R\$ 79.260,80	R\$ 79.260,80	R\$ 147.617,26	R\$ 453.756,12	250.693,99	250.900,00
						R\$ 226.878,06	R\$ 226.878,06	R\$	226.878,06			

Dolar 1,81

PLANILHA XXIII - AÇÕES DE DIVULGAÇÃO E VISIBILIDADE

Gestão e Monitoramento do Projeto		Ações de Divulgação e visibilidade do Projeto		Material gráfico e digital informativo sobre o projeto e suas ações, cujo objetivo é sensibilizar e mobilizar as empresas a participarem, assim como informar as ações em desenvolvimento.			
ESTRUTURA	Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	DESCRIÇÃO	QTD	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
Serviços de terceiros - P J - Visibilidade	3.3.00.39	353	Imprenta, publicaciones y reproducciones	Contratação de serviços de divulgação e visibilidade.	1	60.000,00	60.000,00
					USD	1,81	R\$ 60.000,00
					Valor arredondado		33.200,00

Site do projeto (ver www.paiipme.com)
 Material Gráfico (ver memória de anais)

R\$ 25.000,00
 R\$ 35.000,00

PLANILHA XXIV - SEMINÁRIO DE ENCERRAMENTO

Ação		Seminário de Encerramento		Descrição							
Estrutura		Código BR	Cód. FOCEM	Descrição FOCEM	VEZES	QTD	VALOR UNIT (US)	VALOR TOTAL (R\$)	VALOR TOTAL (US)	VALOR ARREDONDADO (US)	
LOCAL				Brasil			0	0	0	0	
DATA				4º Semestre via email			0	0	0	0	
CONVITE				200 pessoas (100 convidados + 100 empresas participantes)							
PARTICIPANTES											
Services de Consultoria		3.3.00.35	345	De capacitação	1	1	5.000,00	5.000,00	2.762,43	4.000,00	
Services de Consultoria		3.3.00.35	345	De capacitação	1	1	35.000,00	35.000,00	19.337,02	20.000,00	
Services de Consultoria		3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	2	2	250,00	1.000,00	552,49	600,00	
Services de terceiros - P J - Logística		3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	2	2	150,00	600,00	331,49	400,00	
Diárias nacionais		3.3.00.39	329	Outros n.e.p.	1	200	60,00	12.000,00	6.639,83	7.000,00	
Diárias internacionais		4.4.00.14	372	Viáticos	2	45	250,00	22.500,00	12.430,94	12.500,00	
Passagens nacionais		4.4.00.33	371	Viáticos	2	55	452,50	49.775,00	27.500,00	27.500,00	
Passagens internacionais		4.4.00.33	371	Passajes	1	45	600,00	27.000,00	14.917,13	15.000,00	
Passagens internacionais		4.4.00.33	371	Passajes	1	55	1.200,00	66.000,00	36.454,09	36.500,00	
							R\$	218.875,00	R\$	120.925,41	
							USD	1,81		R\$	123.600,00

Gestão e Monitoramento do Projeto