



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Assistência Técnica ao Projecto de Apoio ao Diálogos Sectoriais UE-Brasil

EuropeAid/126232/C/SER/BR

Projeto executado pelo Consorcio

soges

CECOFORMA
uma nova forma de fazer negócios

MundiServiços

MultRep



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



***Para: Ministério do Planejamento
Delegação da CE***

MISSÃO

***Consultoria de Curto-Prazo como consultor da U.E. palestrante na
conferencia “Inovação em Arranjos Produtivos Locais” e perito técnico
para APLs na área de Madeira e Móveis***

Relatório Final

Jorge da Silva Brito

Julho 2010



1 Objetivos da missão

Objetivo global

- Estreitar o relacionamento entre o Brasil e a União Europeia no âmbito do projecto de "Assistência técnica aos Diálogos Sectoriais EU – Brasil".

Objetivo específico

- Debater, consolidar e disseminar os resultados da Missão Técnica à União Europeia, realizada no período de 01 a 15 de Maio de 2010, com foco nos temas Inovação e Governança em Arranjos Produtivos Locais;

- Definir linhas de acção, das instituições do GTP APL, para o incremento da competitividade dos empreendimentos organizados em APLs, em continuidade aos objetivos de promoção do dinamismo económico de áreas economicamente estagnadas.

- Criar massa crítica nas instituições de Governo e de pesquisa para a formulação e implementação de iniciativas de apoio a APLs, como instrumentos do desenvolvimento regional no Brasil.

2 Duração da missão

A missão teve a duração de 9 dias.

3 Início, fim e local da missão

A missão teve início em Brasília no dia 30 de Junho – com a participação no Seminário Internacional Brasil-União Europeia. Posteriormente efectuaram-se visitas técnicas em Florianópolis, São Bento do Sul – SC, e terminou a 8 de Julho de 2010 em Paragominas - PA.

4 Atividades realizadas durante a missão

Em Brasília:

Seminário Internacional – Brasil - União Europeia
Tema: Inovação em Arranjos Produtivos Locais / APLs
Brasília em 30 de Junho e 1 de Julho de 2010



Em Florianópolis e São Bento do Sul

- Reunião na Empresa I3G – Instituto de Governo Electrónico Inteligências e Sistemas. Dia 03/07 em Florianópolis.
- Reunião no Centro de Gestão Empresarial – Dia 05/07 em São Bento do Sul.
- Reunião no C.G.E. – Comité Técnico dos APL – Dia 05/07 em São Bento do Sul.
- Visita à Fábrica GROSSL- Indústria e Comércio – Dia 05/07 em Campo Alegre S.C..
- Visita à Fábrica Indústria de Móveis 3 Irmãos – Dia 05/07 em Campo Alegre S.C.
- Reunião no EPAGRI- Apresentação do Corpo EPAGRI/ CEPA.- Dia 06/07 em Florianópolis.

Em Paragominas

- Reunião no Sindicato SINDSEPA – Parceiros APL – Paragominas – Dia 07/07 em Paragominas.
- Visita à Fábrica de móveis IDEA – Dia 07/07 em Paragominas
- Visita à área Florestal – PARAGOFLOR – Dia 08/07 em Paragominas
- Visita à Fábrica de Portas PORTMAZON – Dia 08/07 em Paragominas
- Visita à Fábrica de Móveis SABMÓVEIS – Dia 08/07 em Paragominas
- Visita à Fábrica de MDF – FLORPLAC – Dia 08/07 em Paragominas
- Visita à Fábrica de Móveis 3 PODERES MÓVEIS – Dia 08/07 em Paragominas
- Visita à Fábrica de portas MADEIRA BELLA – Dia 08/07 em Paragominas.

5 Apreciação

O Seminário Internacional Brasil - União Europeia contou com a participação de 8 expositores, peritos em diversas actividades específicas.

A nossa intervenção constante do painel 5 “APL’s de Madeira e Móveis” teve lugar no dia 1 de Julho no Auditório da Embrapa- Brasília, subordinada ao tema: **“A Indústria de Mobiliário em Portugal e o Elo de Ligação à Europa”**.

Na perspectiva de uma visão holística da indústria de mobiliário em Portugal, apresentamos 3 empresas significativas do sector com grande sucesso na área da internacionalização, essencialmente nos mercados de França e Espanha. Este sucesso foi evidenciado com base na



Este projeto é co-financiado
pela União Europeia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



inovação e excelência na qualidade dos produtos fabricados, que lhes permitiu conquistar mercados com grande poder de compra.

A par da indústria e no apoio à mesma, foram enunciadas Associações e Institutos Técnicos, explicada a sua dinâmica e respectivo contributo para o sucesso e consequente internacionalização da Indústria de Mobiliário em Portugal.

Sabemos que a nossa palestra suscitou interesse junto dos presentes, contudo por dificuldades de tempo o moderador não proporcionou uns minutos para o debate/questionamento de ideias, que segundo opinião manifestada por alguns dos presentes teria constituído um momento enriquecedor de partilha nesta área.

Reuniões e Visitas Técnicas:

A nossa primeira apreciação vai no sentido de avaliação positiva, na criação do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais –GTP APL. A sua constituição através de 33 Instituições Governamentais e não Governamentais de apoio, com a coordenação do MDIC, é de relevante interesse. Consideramos que estas Instituições interligadas, constituem uma força estratégica no desenvolvimento das metodologias e actividades, para concretização efectiva dos APLs.

Em **Florianópolis** (03/06), apreciamos na reunião no I3G, a importância do Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT – Virtual do Planalto Norte de Santa Catarina. Este projecto de pesquisa tem como principal acção a capacitação de equipas profissionais e actividades de apoio para a construção de modelos de gestão da informação, para o desenvolvimento tecnológico do APL Madeira e Móveis do Alto Vale do Rio Negro.

Este projecto possibilita interligar conhecimentos proporcionados pelas redes informáticas, podendo assim gerar oportunidades de negócios em várias áreas: produtos, internacionalização, redes sociais e outras.

É um projecto auxiliar inovador e de elevada importância para as Indústrias do APL Móveis do Planalto Norte Catarinense.



Em **São Bento do Sul** (05/07), apreciamos a apresentação do Comitê Gestor da Governança do APL, assim como as Entidades Parceiras do Comitê Técnico do APL Móveis do Planalto Norte Catarinense. Conforme já foi feita referência no relatório de visitas técnicas¹, este grupo revela diversos tipos de apoio como: educação, design, tecnologias de madeira e móveis e apoios financeiros. Com base nas apresentações de cada um dos parceiros, estamos na presença de um Comitê Técnico com qualidade estrutural, adequado ao apoio ao APL do Planalto Norte Catarinense.



Imagem 1 – Reunião do Comitê Gestor dos APL's

No **SINDSEPA – Paragominas** (07/07), foram apresentados os parceiros do APL - Móveis de Paragominas, e foi possível apreciar que o SEBRAE é a Instituição que coordena as ações das atividades do APL. Os dois principais responsáveis do SEBRAE, Sérgio Barros e Igo Sousa, são dois técnicos qualificados que estão a realizar um bom trabalho nesta região. Salientamos o seu empenho e dedicação na expansão do “Pólo Moveleiro de Paragominas”.

Sendo um estado totalmente diferente de São Bento do Sul, em que as carências de várias ordens são mais evidentes, serão necessários maiores apoios das Instituições e Entidades governamentais.

A cooperação e inovação poderão ter apoios da Direcção Regional da U.E., assim como do Ministério do Planeamento do Brasil, ou outras Entidades.

¹ Ver anexo 2



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIÃO EUROPÉIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Visitas às empresas em São Bento do Sul (05/07) – GROSSL e MÓVEIS 3 IRMÃOS

Duas empresas bem estruturadas, com bons equipamentos e boa organização técnica. A estratégia base destas duas empresas assenta em dois vectores fundamentais: a utilização da matéria-prima “Pinus” de origem local e a alta produtividade na fabricação.

Os seus produtos são de qualidade média e destinam-se aos mercados Europeus e Estados- Unidos, a consumidores de classe média.

Salientamos que a produtividade/operário de cada uma das empresas ronda os 110.000 reais/ano. Considerando as diferenças salariais, comparativamente às empresas Portuguesas, é um bom desempenho produtivo.

As duas empresas reúnem condições de protecção ambiental na aspiração dos equipamentos e nas linhas de acabamento: cortinas de água e absorção de solventes nos túneis. Procedem ao reaproveitamento dos resíduos da madeira, fabricando briquetes que comercializam nos mercados.

A par da dinâmica empresarial, quer o Sr. Ivo Grossl, quer o Sr. Márcio Froehner estão sensibilizados para a cooperação e inovação a causas associativas e sociais.



Imagem 2 e 3 – Empresa Gross I - área da produção



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Imagem 4 e 5 – Indústria de móveis 3 irmãos, SA. - Fabricação e acabamentos

Estas duas Empresas que visitámos estão integradas num perfil socioeconómico do Alto Vale do Rio Negro, sendo a Indústria de Móveis actualmente a principal economia da região que gera aproximadamente 12.300 empregos directos. Estão vocacionadas para a produção de móveis em madeira maciça de Pinus reflorestado. Em escala mais reduzida utilizam derivados de madeira e eucalipto.

Destacamos na região a existência de uma Escola Técnica de Mobiliário administrada pelo SENAI, que segundo informação recolhida representa um bom contributo na formação de quadros técnicos para as empresas.

Visitas às Empresa em Paragominas (07 e 08/07) – IDEA MÓVEIS, PORTAMAZON, SADMÓVEIS, 3 PODERES MÓVEIS e MADEIRA BELLA.

São empresas com estruturas e produtos diversos, nem todos os empresários têm formação adequada à sua actividade.

A **IDEA Móveis** é uma empresa de pequena dimensão 1.200 M2, situada no novo “Pólo Moveleiro de Paragominas”. Foi a primeira empresa a instalar-se no pólo, encontra-se em fase de montagem de equipamentos e arranque. Analisamos alguns projetos de móveis que nos pareceram corretos para a futura produção.



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



O empresário Igor Déo é um jovem com formação na área moveleira, empreendedor com grande espírito para a inovação e grandes objetivos para o sucesso da sua empresa.



Imagem 6 – Empresa IDEA Móveis – Equipamentos em montagem

A **PORTAMAZON** é produtora de portas e janelas para a construção civil. A sua produção é realizada em muito más condições técnicas, quer ao nível das instalações, quer ao nível da qualidade dos equipamentos. Os seus produtos são de qualidade extremamente baixa. Classe C-D.

Esta empresa necessita de uma reestruturação total, tanto ao nível das instalações, dos equipamentos e na formação dos recursos humanos. Tem uma baixa produtividade operário/ano.

Empresário com boas perspectivas futuras, através da continuidade na empresa dos seus 3 jovens filhos.



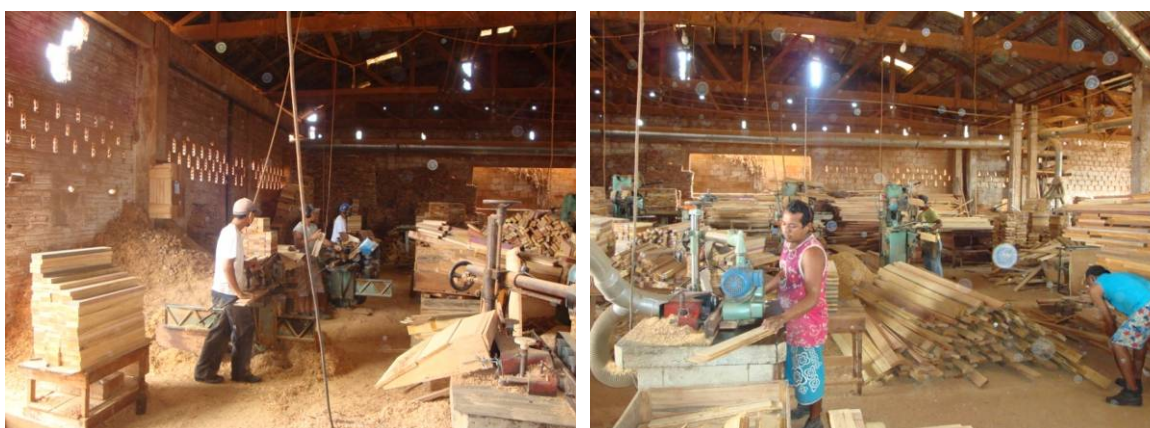
Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Imagens 7 e 8 – Empresa PORTAMAZON - sector de corte e fabricação

A **SABMÓVEIS** é Empresa de pequena dimensão 1.100 M2, com bons produtos fabricados em madeiras e aglomerados revestidos a melaminas. Segundo opinião do empresário, está condicionado na área produtiva pela pequena dimensão disponível. Pretende instalar-se no Novo Pólo de Paragominas.

O seu mercado são móveis por medida para vivendas e indústria hoteleira, contudo para satisfazer o seu mercado necessita aumentar a sua dimensão.

Foi realizada uma visita ao seu *showroom* no centro da cidade, onde foi possível verificar uma boa amostra dos seus produtos.

Possui uma equipa de trabalho muito jovem com competências. Empresário jovem com sentido de empreendedorismo, necessita de apoios para o crescimento da sua empresa.



Imagem 9 e 10 – Empresa SABMÓVEIS - sector de fabricação e exposição no *showroom*



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



A empresa **3 PODERES MÓVEIS** produz móveis e estofos. Encontra-se nas mesmas condições da empresa Portamazon. Tem deficiências estruturais nas instalações, equipamentos em mau estado de conservação e operacionalidade e falta de ordenamento na organização da produção.

Os produtos que observamos no *showroom* da empresa, são de média e baixa qualidade, tanto nas madeiras como nos acabamentos.

Baixa produtividade operário/ano.

Empresário com algum dinamismo, mas necessita de apoios para o crescimento sustentado, assim como formação técnica.



Imagem 11 e 12 – Empresa 3 PODERESMÓVEIS – sectores de fabricação

A empresa **MADEIRA BELLA** produz portas e janelas num espaço de instalações extremamente reduzido (300 M2).

Os seus equipamentos são de baixa tecnologia para o fabrico específico de portas e janelas.

Tem um bom *showroom* no centro da cidade, que não é acompanhado na área produtiva com produtos de qualidade e quantidades desejáveis.

Tal com as empresas anteriores tem uma baixa produtividade operário/ano.



Este projeto é co-financiado pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



O empresário tem bom perfil comercial, mas necessita de inovar através de novas instalações e novos equipamentos apropriados ao seu tipo de produtos.



Imagem 13 e 14 – Empresa MADEIRA BELLA - sector de fabricação e exposição de portas no *showroom*

As duas empresas visitadas **PARAGOFLOR**, na área florestal, e a **FLORPLAC**, futura produção de MDF, são duas empresas de capital importância para o futuro da indústria moveleira no Estado do Pará.

As empresas moveleiras que tiverem como estratégia comercial exportar os seus produtos para a Europa, terão de utilizar madeiras nobres, tais como teka, freijó e outras.

Assim será necessário continuar a apostar em iniciativas como o exemplo da empresa **PARAGOFLOR**. Florestar mais espécies de grande valor acrescentado e que o seu abate se faça de uma forma legal e ordenada, para bem dos investidores e da indústria dos sectores, derivados e móveis.



Imagem 15 e 16 – Área florestal da Empresa PARAGOFLOR



Este projeto é co-financiado
pela União Europeia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIAO EUROPEIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Esta nova fábrica **FLORPLAC**, com a produção de MDF vai dar um óptimo contributo para as necessidades do mercado moveleiro. Sabemos que existem falhas no mercado, mas com este empreendimento a distribuição poderá ficar equilibrada.



Imagem 17 e 18 – Nova Empresa FLORPLAC - Visita às instalações

Estas empresas estão integradas numa região em que o seu passado histórico relata um elevado e desordenado desmatamento ilegal da floresta. Contudo, a partir de 2005 teve início um processo de abrandamento, numa prática adoptada que permite usar a floresta sem a destruir. A partir de 2006 o SEBRAE/PA veio implementar actividades de fortalecimento do arranjo produto local madeira e móveis de Paragominas.

A criação do Pólo Moveleiro de Paragominas surge como alternativa de emprego na região, tem proporcionado a instalação de novas empresas e a deslocação de outras vindas de outras regiões, contribuindo assim significativamente para o desenvolvimento económico da região.

6 Conclusões

Devido à sua grande dimensão e às suas riquíssimas reservas naturais, o Brasil é um país com muitíssimas potencialidades, pelo que para impulsionar o seu crescimento na área do Mobiliário tem de estruturar projectos a longo prazo, com elaboração de estratégias de desenvolvimento bem definidas.



O Brasil ao fortalecer as suas potencialidades regionais, deve perspectivar o seu modelo produtivo “não como pronto-a-vestir de modelo único”, mas diversificar o seu produto, não descuidando uma sinergia entre os produtos de matéria-prima e os produtos finais, situação que lhe permitirá consolidar oportunidades de negócio, quer no vasto mercado interno como no externo.

Quanto às Regiões registamos o seguinte:

- a Região do Planalto Norte Catarinense, tem um passado histórico muito rico na Indústria de Mobiliário, actualmente com uma boa Estrutura Empresarial e excelente localização em função da base florestal da região.
- a Região de Paragominas no Pará, não tendo uma tradição na Indústria do Móvel, possui por outro lado uma forte experiência na cultura florestal.

Na contemporaneidade os APL's trazem consigo a importância do relacionamento entre empresas e a cooperação ao longo de todo o processo produtivo, elementos fundamentais de competitividade com contributos na melhoria do seu desempenho e no reforço do desenvolvimento local.

É necessário continuar a implementar acções na perspectiva da melhoria da qualificação da mão-de-obra e dos aspectos de gestão empresarial, no intuito da qualidade dos processos produtivos e competitividade do mercado.

No apoio à concretização destas acções os comités estão formados na Governança, envolvendo apoios técnicos, gestão e finanças e comprometidos no auxílio ao desenvolvimento das Empresas que aderiram aos APLs nas duas regiões em São Bento do Sul e Paragominas. A logística de apoio às Empresas está montada, falta contudo a concretização efectiva do projecto junto das várias empresas que está pendente dos apoios económicos.



7 Recomendações

Melhorias:

- As empresas de **São Bento do Sul S.C.** deverão conquistar mercados externos, exportando outro tipo de produtos mais inovadores em design, qualidade e preço, o que lhes proporcionará uma rentabilidade financeira anual superior à actual;
- Deverão apostar em produtos fabricados em madeiras mais nobres como teka, freijó e outras, com bom design, boa qualidade nos acabamentos e adaptados a um mercado Europeu mais exigente, melhorando a sua imagem como fabricante Brasileiro, com produtos inovadores adaptados aos mercados da Europa a serem expostos numa feira internacional Ex.: Colónia, Milão, Valência ou Birmingham;
- A incorporação de madeiras nobres trará um maior valor acrescentado ao produto;
- Investir na formação dos recursos humanos.

- Nas empresas de **Paragominas** é fundamental implementar melhorias nas condições técnicas de produção, que proporcionarão melhores produtos, melhor ambiente de trabalho, conquista de mais clientes no mercado, maior produtividade e melhor rendimento salarial;
- Implementação de uma boa base estrutural: instalações, equipamentos e formação dos recursos humanos;
- Melhoria no design, tanto para o mercado interno como externo;

Em síntese, consideramos que o futuro da Indústria de Mobiliário terá sempre como mais valia a interacção entre as Empresas, na perspectiva de conjugação de esforços de cooperação com instituições Brasileiras e Europeias em projectos de formação nas áreas do design, engenharia de produto e logística da internacionalização.

Estes comités técnicos deverão proporcionar aos APL's todo o apoio no sentido da inovação e melhorias comportamentais nas Empresas APL's.

Consideramos fundamental que as Empresas usufruam de apoios necessários para a sua reestruturação e modernização (União Europeia e Governo Federal).

Oportunidades:

Partindo da nossa larga experiência no sector e no profundo conhecimento de Instituições de Apoio na área do Mobiliário, quer em Portugal, quer na Europa, preconizamos Parcerias e Protocolos de Cooperação com as seguintes Entidades:

- PORTUGAL

- APIMA- Associação Portuguesa das Indústrias de Mobiliário e Afins, com sede no Porto;
- ESADE - Escola Superior de Artes e Design de Matosinhos (Porto);
- CEPFIMM - Centro de Formação Profissional das Indústrias de Madeira e Mobiliário em Paredes;
- ESTV - Escola Superior de Tecnologia de Viseu – Universidade (madeiras e mobiliário).

- ESPANHA

- AIDIMA - Instituto Tecnológico Del Mueble, Madera, Embalaje y Afines em Valência;



- ANIEME - Associon Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de Espanha em Valência.

-ITÁLIA

- FEDERLEGNO-Arredo-Federazione Italiana Delle Industrie Del Legno, Del Sughero, Dal Mobile e Del Arrendamento com sede em Veneza-Mestre.

-BÉLGICA

- UEA - Union Européene de Ameublement (Confederação das Associações de Mobiliário da Europa), com sede em Bruxelas.

Breve descrição/caracterização dos parceiros propostos:

A actividade principal da **APIMA** concretiza-se em toda a logística de internacionalização das suas Empresas associadas, essencialmente provenientes das regiões de Paredes e Paços de Ferreira, o que significa cerca de 50% da industria do sector em Portugal. A maioria destas empresas têm uma larga experiência na área da Internacionalização.

A **ANIEME** em Espanha, concretiza toda a logística de Internacionalização das suas Empresas associadas, sendo o Distrito de Valência o que abrange maiores e melhores indústrias de Espanha, com grande tradição na área da exportação.

O **CEPFIMM** é vocacionado para as áreas de Formação e Novas tecnologias, tem realizado cooperações com Instituições de outros países, formando quadros técnicos nas áreas de Engenharia de Produto, Design, Controlo de Qualidade e Operadores de CNC (máquina de controlo numérico).

A **AIDIMA** -Centro Tecnológico de Valência é um dos melhores centros da Europa, com quadros técnicos de elevada qualidade, nas áreas da formação e da investigação em estudos de mercado e estudos de embalagem.

O centro é o parceiro na Europa do programa mundial "CEFFOR"-Tendências e Implicações Estratégicas da Indústria do Móvel até 2016.

O **ESADE**, na área do Design de Interiores, forma designers para as empresas e colabora com outros países aceitando jovens estrangeiros nos seus cursos. Têm também a colaboração de professores do Centro de Design de Milão.

A **ESTV** forma engenheiros nas áreas da madeira e mobiliário, promove também acções de cooperação com outras instituições congéneres de vários países da Europa e África.

A **FEDERLEGNO-ARREDO** de Itália é das melhores organizações associativas de apoio à indústria de mobiliário na Europa. O seu organograma abrange todas as actividades sectoriais das indústrias da madeira e mobiliário. É possível uma colaboração em parceria/cooperação com esta confederação em qualquer área.

Destacamos uma possível cooperação entre os APL's e as zonas de Udine, Treviso, Veneza e



Lombardia, com especializações específicas de produtos (no design e na fabricação).

A **UEA**, como Confederação das Associações Fabricantes de Mobiliário, com sede em Bruxelas. O seu Secretário Geral Mr. Bart de Turk mantém um permanente conhecimento de todos os programas comunitários ligados ao sector. A título de exemplo, o Programa AL-Invest com início no ano de 2000, teve a coordenação da UEA, com a colaboração de técnicos da APIMA no diagnóstico a empresas de mobiliário no Brasil, na cidade de S. Paulo.

- Aproveitamento com sentido cooperativo de todas as empresas, nos benefícios de apoio governamental e da U.E. que poderão ser implementados para a concretização deste projecto dos APLs.

Em síntese, para a concretização destas futuras parcerias na área da formação e cooperação, será necessário a deslocação de técnicos da Europa às Instituições e Empresas Brasileiras do sector ou a vinda à Europa dos principais quadros das empresas, numa filosofia de enriquecimento profissional/empresarial que conduza à excelência dos APL's. Nesta perspectiva encontramos-nos disponíveis a colaborar nesta aproximação entre o Brasil e a Europa.

Riscos potenciais:

- Por razões de vária ordem, não ser possível os financiamentos previstos das Instituições, à reestruturação das empresas, principalmente para as mais carenciadas;
- Impossibilidade de concretização da cooperação com organismos europeus;
- Incertezas no mercado tanto Brasileiro como Europeu;
- Fraco apoio financeiro à formação;
- Dificuldades de importação de equipamentos de alta tecnologia.

Pontos fortes:

- Empresários na sua maioria jovens e com forte sentido empreendedor;
- Proximidade da matéria-prima "pinus" e outras;
- Boa produtividade operário/ano;
- Grande dimensão do mercado interno;

Pontos fracos:

- Fracos conhecimentos da maioria dos empresários nas áreas do design, na engenharia de produção e nos acabamentos finais
- Equipamento a necessitar de renovação
- Falta de organização ao nível da engenharia de produto
- Fraca produtividade / operário
- Fraca estrutura comercial, com poucos conhecimentos da exigência dos mercados



Este projeto é co-financiado
pela União Européia



Diálogos Setoriais
BRASIL
UNIÃO EUROPÉIA

Secretaria
de Gestão

Ministério
do Planejamento



Anexos:

Anexo 1 – Apresentação na conferência

Anexo 2 – Relatório das Visitas Técnicas