

Conheça a história da
InterCement
com o Sebrae



**ENCADEAMENTO
PRODUTIVO**



1. Contexto

Trabalhar a cadeia de valor de grandes empresas é sempre um desafio. O **Encadeamento Produtivo** é uma estratégia utilizada pelo Sebrae, desde 1994, para aumentar a competitividade, a cooperação, a competência tecnológica e de gestão das empresas, por meio de relacionamentos cooperativos, de longo prazo e mutuamente atraentes, que se estabelecem entre grandes companhias e pequenos negócios da sua cadeia de valor. A atuação do Sebrae parte do princípio de que uma das estratégias possíveis para aumentar a produtividade dos pequenos negócios é a sua inserção em cadeias de valor comandadas por grandes empresas. Considera que a base e a perspectiva do aprimoramento das relações entre as pequenas e as grandes empresas estão ligadas ao incremento da atividade comercial entre ambas, mas também à troca de conhecimentos e experiência e à construção de soluções inovadoras em conjunto.

Nesse processo, todos ganham. A grande empresa passa a contar com fornecedores aptos a atender a seus critérios de excelência e colaborar na execução de seus projetos, e os pequenos negócios tornam-se mais produtivos e competitivos, sendo capazes de integrar a cadeia de valor de outras grandes empresas e ter acesso a novos mercados, diminuindo a relação de dependência.

A estratégia de **Encadeamento Produtivo** do Sebrae pode ser caracterizada como uma estratégia de aprendizagem orientada para o mercado – a partir da identificação das necessidades e ex-

pectativas das grandes empresas. O resultado dessa abordagem gera também um impacto positivo no desenvolvimento econômico e social, dada a criação de novos empregos e o aumento da renda na região.

Competitividade, sustentabilidade, inovação, produtividade e cadeia de valor são as palavras-chave para o **Encadeamento Produtivo**.

Atualmente, o **Encadeamento Produtivo** trabalha com pequenos negócios a montante (fornecedores) e a jusante (clientes empresariais) do ecossistema de grandes empresas, o que amplia ainda mais a rede de firmas atendidas e impactadas pelo projeto.

O papel do Sebrae com o **Encadeamento Produtivo** é contribuir para a construção de ambientes e instâncias de governança em que as relações entre grandes e pequenas empresas tenham mais possibilidades de serem ajustadas e profícuas. O apoio à criação e expansão das iniciativas de encadeamento produtivo tem sempre caráter indutivo do crescimento, e os mecanismos de articulação e negociação com as grandes empresas são sempre fortalecidos. Ao preparar as pequenas empresas, essas se tornam mais aptas a competir por melhores oportunidades em um mercado cada vez mais concorrido.

2. InterCement

A **InterCement** é uma das maiores fabricantes internacionais de cimento, tendo iniciado suas operações no Brasil em 1974. A empresa produz e distribui cimento, agregados, concreto e calcário para atacadistas, distribuidores, produtores de concreto, clientes industriais, entre outros. Presente em cinco países - Brasil, África do Sul, Argentina, Egito e Moçambique, com disciplina financeira, excelência operacional e sustentabilidade, a **InterCement** contribuiu para a geração de valores econômicos, sociais e ambientais nas localidades em que atua, além de ser referência no uso de combustíveis alternativos para o coprocessamento de cimento.

A **InterCement Brasil** é a segunda maior empresa cimenteira do país, onde opera com as marcas de cimento Cauê, Goiás e Zebu. As unidades fabris da empresa no Brasil estão localizadas em nove estados: Alagoas, Bahia, Goiás, Mato Grosso do Sul, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Rio Grande do Sul e São Paulo.

A **InterCement** tem a convicção de que seu papel junto às comunidades onde está instalada vai muito além da geração de valor na economia local. A empresa também deve contribuir para a transformação cultural, social, econômica e ambiental, com resultados positivos para a comunidade e para os negócios.

A empresa está comprometida com um futuro sustentável para os seus negócios, para as comunidades e para o meio ambiente, atuando de forma integrada na gestão de recursos hídricos, de resíduos e de emissão de Gases de Efeito Estufa (GEE), trabalhando continuamente para uma economia de baixo carbono, por meio da Política de Alterações Climáticas & Energia, estimulando a atividade de coprocessamento em todas as suas empresas, nos diferentes países onde atua.

Ao promover a utilização de combustíveis alternativos nas

suas operações, otimiza a eficiência da produção e reduz a emissão de CO₂, trazendo benefícios para toda a cadeia produtiva, para o meio ambiente e a sociedade.

Em relação aos cálculos de emissão de Gases de Efeito Estufa, entre eles CO₂ (dióxido de carbono), as unidades das empresas seguem o protocolo WBCSD/WRI Cement CO₂ e Energy Protocol 3.04, segundo o modelo do GHG Protocol. Os cálculos são auditados por uma entidade externa independente em todos os países onde está presente.

A estratégia de ação social visa fortalecer os vínculos comunitários, valorizar os ativos locais, articular parceiros e formar redes de colaboração com o intuito de criar um ambiente favorável e participativo em prol do desenvolvimento sustentável e da autonomia das comunidades.

Em 2020, a empresa teve receita líquida de 2,4 bilhões de reais, que representou um aumento de 26,9% em relação a 2019, com a margem Ebitda subindo de 13,9% para 28,6%.

3. InterCement e Encadeamento Produtivo

Em 2011, o Sebrae priorizou a atuação em algumas cadeias com grande potencial de conexão com pequenos negócios, entre elas a da construção civil. O Sebrae percebeu que as cimenteiras representavam uma importante atividade com conexão a um grande número de pequenos negócios.

Em 2014, o Sebrae conectou a **InterCement** e em 2015 foi celebrado o primeiro convênio com dois principais objetivos:

- Melhorar a *performance* dos atuais fornecedores da empresa; e

- Atrair novos fornecedores para a cadeia da InterCement, devidamente qualificados.

O projeto com o Sebrae foi iniciado em Minas Gerais, em 2015, nas unidades de Ijaci, Pedro Leopoldo e Santana do Paraíso, e se estendeu até 2018, tendo sido executadas ações em 60 empresas. Posteriormente, as ações do projeto foram ampliadas para as demais unidades da empresa, em outros estados.

O trabalho começou com a realização de um diagnóstico que permitia avaliar o índice de competitividade das empresas e acompanhar a sua evolução. Ao longo do projeto foram reali-



zados cursos e consultorias em diversas áreas de gestão, além de orientação e apoio para as fornecedoras inovarem em produtos, serviços e processos e acessarem novos mercados.

A ideia principal foi reduzir a dependência que as pequenas empresas geralmente têm de um cliente de grande porte e contribuir para o seu nivelamento aos padrões de qualidade exigidos pelo mercado, principalmente o de grandes compradores.

No Encadeamento Produtivo, é a empresa âncora que define os padrões a serem trabalhados. No caso da **InterCement**, o programa foi orientado para melhorar o direcionamento dos negócios das empresas fornecedoras e aprimorar aspectos da gestão de pessoas, administrativa, financeira e de marketing.

OBJETIVO

A iniciativa, promovida pelo Sebrae em parceria com a InterCement, foi realizada de 2015 a 2021, com o seguinte objetivo: Trabalhar a cadeia produtiva da construção civil, com os seguintes temas:

- Gestão e melhoria de processos internos;
- Inovação;
- Gestão e acesso a mercados; e
- Sustentabilidade.

Depois de Minas Gerais, as ações foram estendidas para os estados do Rio Grande do Sul, Bahia e Mato Grosso do Sul.

BENEFÍCIOS

Os benefícios do projeto são inúmeros para todos os envolvidos.

Para a **InterCement**:

- Melhoria da competitividade das empresas de diversos segmentos;
- Fornecedoros mais preparados para atender às demandas da empresa;
- Capilaridade do Sebrae para conectar e atender as pequenas empresas;
- Diminuição da dependência dos pequenos negócios.

Para as empresas **participantes**:

- Melhoria dos processos internos;
- Melhoria da competitividade;
- Acesso a informações e oportunidades de novos negócios;
- Realização de cursos;
- Oportunidade de receber consultorias especializadas;
- Empoderamento local;
- Diminuição do grau de dependência a um único fornecedor;
- Diagnóstico das suas necessidades individualizadas.



QUEM PARTICIPOU

Empresas fornecedoras da InterCement, localizadas nas regiões onde o projeto foi realizado, e outras de segmentos complementares identificadas pela empresa e pelo Sebrae UF que coordenava as ações localmente.

ABRANGÊNCIA

O projeto envolveu os seguintes estados:

- Minas Gerais – 60 empresas;
- Rio Grande do Sul – 24 empresas;
- Bahia – 27 empresas; e
- Mato Grosso do Sul – 24 empresas.

FUNCIONAMENTO

Após a definição das unidades da **InterCement** que participariam do projeto, o Sebrae iniciava as ações de mobilização e diagnóstico das empresas de diversos setores de interesse da empresa demandante.

Depois, o trabalho seguia de forma customizada em cada empresa atendida.

Minas Gerais

Em Minas Gerais, o projeto consumiu, durante três anos, 400 horas de capacitação para as 60 empresas participantes.

Mato Grosso do Sul

Em Mato Grosso do Sul, o projeto teve como objetivo auxiliar no desenvolvimento de segmentos ligados à atuação da **InterCement** fomentando a economia local e também o aprimoramento das MPes.

As 24 empresas selecionadas contaram com oficinas e consultorias de gestão empresarial ministradas pela equipe do Sebrae durante o período de dois anos. As capacitações foram 90% subsidiadas pelo Instituto InterCement em conjunto com o Sebrae, sendo apenas 10% para as empresas, que arcaram com o custo total de R\$ 2.000,00.

O programa teve como foco capacitar 13 principais segmentos de empresas que integram a cadeia de valor da **InterCement**: serviços de construção civil, serviços gráficos, locação de *munchs*, manutenção de ar-condicionado, manutenção elétrica, manutenção de extintores, recondicionamento de motores, serviços de guindaste, placas de sinalização, torqueamento de parafusos, serviços mecânicos, emenda de correia transportadora e serviço de limpeza industrial.

Rio Grande do Sul

No Rio Grande do Sul, o projeto teve como objetivo auxiliar no desenvolvimento de segmentos ligados à atuação

da **InterCement** fomentando a economia local e também o aprimoramento das MPes.

Em 2020 foram atendidas 24 empresas, com os seguintes resultados:

Ação	Previsto	Realizado	Em execução
Número de cursos	2	3	-
Horas de consultoria	260	417	571
Missões/Caravanas (Sebrae)	1	-	-
Missões/Caravanas (Terceiros)	1	-	-
Oficinas	3	1	-
Palestras	1	4	1

No período de 03/12/2018 a 31/07/2020 foram aportados os seguintes recursos para o projeto:

Parceiro	Valor
Recursos recebidos da InterCement	R\$ 90.000,00
Recursos recebidos do Sebrae NA	R\$ 224.132,00
Recursos recebidos de empresários	R\$ 37.745,09
Receitas de aplicação financeira	R\$ 5.544,26
Total	R\$ 357.421,35

Como principais resultados, podem ser destacados:

- Aumento do índice de competitividade dos pequenos negócios, sendo 7% até outubro de 2019 e 15% até junho de 2020;
- Aumento do desempenho dos pequenos negócios em relação ao critério Eficiência Comercial estabelecido pela InterCement em 20% até junho de 2020. Sendo 10% até outubro de 2019 e 10% até junho de 2020.

Os principais desafios do projeto no estado são:

- Reengajamento do público-alvo;
- Receita;
- Aumento do número de empresas homologadas;
- Proposição de soluções.

Bahia

Realizado num período de 24 meses, de outubro de 2018 a setembro de 2020, o programa teve como propósito aumentar a competitividade, a cooperação, a competência tecnológica e de gestão das pequenas empresas. O objetivo foi desenvolver microempresas e empresas de pequeno porte da cadeia de valor da **InterCement** e da RHI Magnesita (líder global da

indústria de refratários), visando o pleno atendimento aos requisitos dos dois empreendimentos, com vistas à ampliação de negócios entre elas e melhorias na competitividade das empresas envolvidas e da cadeia como um todo.

As etapas do programa, após a adesão, abrangeram o diagnóstico, o plano de ação por empresa e em grupo (que dependia do diagnóstico) e o acompanhamento da *performance* empresarial e das ações de desenvolvimento.

A experiência com ações de encadeamento produtivo com grandes empresas tem contribuído para o desenvolvimento dos pequenos negócios. De um lado, busca-se identificar a demanda das grandes empresas em relação às pequenas e da sua cadeia de valor, e, de outro, a oferta dos pequenos negócios.

O projeto em parceria com a InterCement alcançou os seguintes resultados:

- Ações realizadas em **135** empresas de quatro estados: BA, MG, MS e RS;
- Realizadas mais de **8.100** horas de consultoria em diversos temas, além de cursos, oficinas, seminários e palestras;
- Índice de competitividade das empresas apresentou um aumento de até **59%**;
- Para cada **R\$ 1,00** investido, até **R\$ 26,00** de retorno (empresas homologadas);
- Redução do grau de dependência e da não conformidade, aumento da eficiência comercial, faturamento, margem e lucratividade das empresas participantes;
- Até o momento, o projeto gerou **44 milhões de reais** em negócios, com investimentos da ordem de **5 milhões de reais**.



O volume de negócios gerados até o momento foi:

Ano	Valor
2015	R\$ 6.397.812,48
2016	R\$ 9.208.390,04
2017	R\$ 7.960.650,53
2018	R\$ 8.634.454,55
2019	R\$ 12.027.161,78

Durante os anos de 2020 e 2021, a **InterCement**, em parceria com o Sebrae, realizou ações de apoio às MPEs, uma vez que a pandemia da Covid-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas e médias empresas no Brasil e interrompeu as atividades de outras 10 milhões, levando muitas delas a reavaliar o funcionamento do seu negócio e aprender novas formas de gerenciá-lo.

A ação fez parte do projeto da **InterCement Brasil** de promoção do autodesenvolvimento e capacitação de redes parceiras com o objetivo de facilitar o acesso aos conteúdos para que as revendas consigam se desenvolver cada vez mais. Todos os cursos disponibilizaram certificado digital com verificação de autenticidade e foram 100% gratuitos.

O Sebrae disponibilizou vários cursos, entre os principais destacam-se:

- Gestão de equipe de vendas;
- Microcrédito consciente;
- Controle de gastos no comércio;
- Estratégia financeira para o crescimento;
- Marketing digital para o empreendedor.

INVESTIMENTOS

Até o momento os valores investidos por estado foram:

Estado	Empresas	Valor Investido
BA	27	R\$ 1,12 milhão
MG	60	R\$ 1,2 milhão
MS	24	R\$ 1,55 milhão
RS	24	R\$ 1,13 milhão
Total	135	R\$ 5,0 milhões

Desses valores, **70% foram de responsabilidade do Sebrae e 30% da InterCement.**

APRENDIZADOS

Um dos grandes aprendizados foi a capacidade de lidar com situações inesperadas, como a hibernação (interrupção da operação) de uma planta industrial na Bahia, em Brumado, durante o projeto, levando as MPEs a terem a necessidade de se adaptar. Somado a isso, houve a eclosão da pandemia. Mas, mesmo assim, o projeto continuou a dar suporte às

MPEs da região.

Além disso, merecem destaque:

- Como trabalhar a motivação dos pequenos negócios, empoderando-os para cumprimento dos requisitos de fornecimento para grandes empresas;
- Monitorização das intervenções;
- Necessidade de escolher bem o público é fundamental;
- Atendimento às individualidades das empresas.

Tais aprendizados ajudam a desenvolver futuras ações do Sebrae em Encadeamento Produtivo.

DESTAQUES DO PROGRAMA

Abaixo são descritos alguns aspectos relevantes no âmbito do projeto:

- A insistência e resiliência dos empresários em contexto de adversidade e para vencer barreiras internas e externas ao desenvolvimento do projeto;
- As dificuldades de encontrar os fornecedores locais;
- Capacidade do Sebrae de articular com os pequenos negócios locais;
- Geração de negócios na cadeia;
- Diagnóstico das necessidades das empresas participantes;
- Atendimento à individualidade de cada empresa participante.

O sucesso do programa se deve a vários fatores, entre eles:

- Ao conhecimento do Sebrae dos pequenos negócios;
- À possibilidade de atuar em uma cadeia global para atender às necessidades de diversos mercados;
- À capacidade do Sebrae de se relacionar com uma grande empresa por longo tempo para trabalhar os pequenos negócios de sua cadeia de valores;
- À capilaridade do Sebrae em todos os estados do Brasil.

DESAFIOS FUTUROS

O Sebrae destaca alguns desafios a serem vencidos:

Avançar de forma seletiva para o varejo, internacionalização e indústria 4.0 conforme o nível de maturidade da gestão dos empresários.



A força do empreendedor brasileiro.

sebrae.com.br/conexoescorporativas