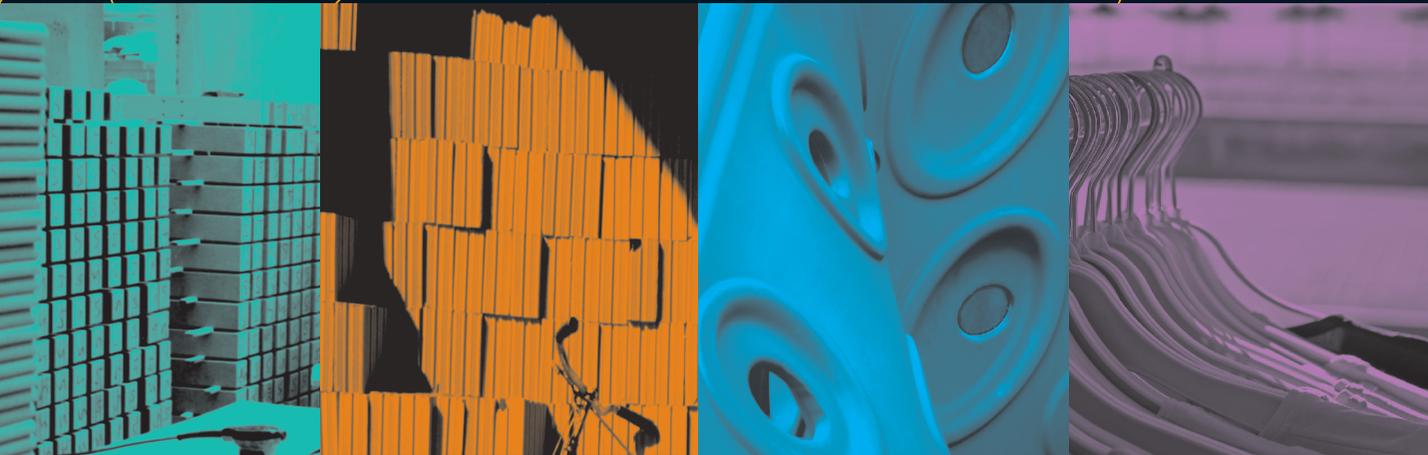


arranjos produtivos locais



# Manual de Atuação em Arranjos Produtivos Locais - APLs



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



arranjos produtivos locais



# Manual de Atuação em Arranjos Produtivos Locais - APLs

Departamento de Competitividade e Tecnologia - DECOMTEC/FIESP  
Tel 55 11 3549 4514 [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br)

Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas – DEPME/SDP/MDIC  
Tel 55 61 2109 7093 [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)



Ministério do  
Desenvolvimento, Indústria  
e Comércio Exterior



**MINISTRO DE ESTADO**

Miguel Jorge

**Secretaria do Desenvolvimento da Produção – SDP**

**SECRETÁRIO**

Armando de Mello Meziat

**SECRETÁRIO ADJUNTO**

Nilton Sacenco Kornijezuk

**Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas – DEPME**

**DIRETORA**

Cândida Maria Cervieri

**DIRETOR SUBSTITUTO**

Leonardo Deppe

**EQUIPE TÉCNICA**

Cícera Maria Rolim Ferreira

Gustavo Gimenez Nonato

Marcelle Pessoa Albuquerque

Margarete Maria Gandini

Maria Dorotea Naddeo

Silmara Rocha Sousa

**EQUIPE DE APOIO**

Andrea Silva Carvalho

Bernardo Saboya Abreu

Clarisse Mourão

Cristina Andrea Patriota de Novaes

Eliane Canuto Vasconcelos

Gabrielle Cristina Souza Luqueis

Pedro Nister Pessoa Teixeira

Renata Cireno Fernandes

Roberta do Vale Rodrigues

Rosimeire de Oliveira Alves

Sindomar Afonso Pinto

Thatiane Silva Novato

**ESTAGIÁRIOS**

Márcio Lago Lemos

Thaciana Santos de Souza



FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO – FIESP

**PRESIDENTE**

Paulo Skaf

**DECOMTEC**

Departamento de Competitividade e Tecnologia

**DIRETOR TITULAR**

José Ricardo Roriz Coelho

**DIRETOR TITULAR ADJUNTO**

Pierangelo Rossetti

**DIRETORIA**

Airton Caetano	Jorge Eduardo Suplicy Funaro
Almir Daier Abdalla	Lino Goss Neto
André Luis Romi	Luiz Carlos Tripodo
Carlos William de Macedo Ferreira	Manoel Canosa Miguez
Cássio Jordão Motta Vecchiatti	Marco Aurélio de Almeida Rodrigues
Christina Veronika Stein	Mário William Esper
Cláudio Grineberg	Nelson Luis de Carvalho Freire
Cláudio José de Góes	Newton Cyrano Scartezini
Cláudio Sidnei Moura	Octaviano Raymundo Camargo Silva
Denis Perez Martins	Olívio Manoel de Souza Ávila
Dimas de Melo Pimenta III	Rafael Cervone Netto
Eduardo Berkovitz Ferreira	Roberto Musto
Eduardo Camillo Pachikoski	Ronaldo da Rocha
Elias Miguel Haddad	Stefano De Angelis
Eustáquio de Freitas Guimarães	Thaís Lamana Mendes de Carvalho Vasone
Francisco Florindo Sanz Esteban	Walter Bartels
Francisco Xavier Lopes Zapata	Walter Bottura Júnior

**ÁREA DE COMPETITIVIDADE**

**GERENTE**

Renato Corona Fernandes

**EQUIPE TÉCNICA**

Egídio Zardo Junior  
Fernando Momesso Pelai  
José Leandro de Resende Fernandes  
Paulo Henrique Rangel Teixeira  
Paulo Sergio Pereira da Rocha  
Pedro Guerra Duval Kobler Corrêa  
Silas Lozano Paz  
Vanderléia Radaelli

**ESTAGIÁRIOS**

Franciny Dornas de Andrade  
Guilherme Riccioppo Magacho

**APOIO**

Maria Cristina B. M. Flores  
Milena da Veiga Toro

# Carta do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior - MDIC

O Governo Federal vem desenvolvendo, desde 2003, ações de apoio aos Arranjos Produtivos Locais (APLs), objetivando o desenvolvimento de aglomerados econômicos onde as micro, pequenas e médias empresas possam crescer a partir das vantagens da localização.

A implementação de políticas públicas orientadas para a competitividade, explorando o potencial de desenvolvimento existente em uma localidade, é um desafio para o qual o presente trabalho, produzido no âmbito do convênio firmado entre o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior e a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, pretende contribuir. Busca-se uma melhor compreensão das especificidades inerentes à atuação em Arranjos Produtivos Locais no País, o que possibilitará a construção de políticas, programas e ações condizentes com as necessidades das MPEs neles organizadas.

A atuação em APLs exige a construção de novos instrumentos de análise e ação, adequados à importância do tema e de seu papel como estratégia de desenvolvimento, na qual a combinação de elementos econômicos, políticos, sociais e institucionais conduz ao crescimento da produção, do emprego, da inovação, do progresso tecnológico e à elevação nos níveis de bem-estar da sociedade, decorrentes da expansão das micro, pequenas e médias empresas.

Espera-se que as informações apresentadas neste Manual sejam capazes de estimular a todos aqueles que têm como missão institucional promover o desenvolvimento dos APLs, viabilizando um ambiente favorável ao seu fortalecimento e ao crescimento das MPEs no País.

Atenciosamente

*Cândida Maria Cervieri*

Diretora do Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas da Secretaria de Desenvolvimento da Produção - DEPME/SDP

# Carta da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo - FIESP

A Federação das Indústrias do Estado de São Paulo por meio do seu Departamento de Competitividade e Tecnologia da Fiesp vem desde 2002 realizando intervenções em Arranjos Produtivos Locais de vários setores e regiões no Estado de São Paulo.

A atuação em APLs vem se destacando como excelente instrumento de Política Industrial que permite apoiar de forma coletiva as PMEs, mas também como uma estratégia de Desenvolvimento Local.

Ciente da importância de se somar esforços para ampliar sua atuação, a FIESP firmou um convênio com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que desde 2003 vem atuando por meio do Grupo de Trabalho Permanente de APLs em diversos arranjos no país.

A soma dos esforços para apoiar as PMEs e as localidades em que elas estão inseridas visa somar *expertises* e habilidades e ampliar o escopo de atendimento a essas localidades.

Fruto deste trabalho conjunto, este documento revela um novo modelo de parceria entre o setor produtivo e o setor público em prol do desenvolvimento local.

Não é pretensão deste trabalho, esgotar o assunto, mas sim disseminar a experiência de trabalho destas instituições no apoio às PMEs e ao desenvolvimento local e incentivar as localidades setorialmente vocacionadas a se organizarem e buscarem de forma coletiva a competitividade e o desenvolvimento sustentável.

Atenciosamente

*José Ricardo Roriz Coelho*

Diretor Titular do Departamento de Competitividade e Tecnologia - DECOMTEC

# Sumário

## **Apresentação**

<b>1. Arranjo Produtivo Local</b>	9
1.1 Conceitos	9
1.1.1 Quais são seus componentes?	9
1.1.2 Porque atuar em Arranjos Produtivos Locais?	10
1.1.3 Como Identificar APLs?	11
1.2 Política Nacional de Apoio aos APLs	12
1.2.1 Ações Governamentais em APLs	14
1.2.1.1 Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas	14
1.2.1.2 Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL)	15

## **2. Protagonismo em APL: Confiança, Cooperação e Governança**

2.1. Confiança e Cooperação	19
2.1.1 Autoconfiança dos empresários	20
2.1.2 Confiança nas instituições	21
2.1.3 Confiança intra-empresas	21
2.1.4 Confianças entre as instituições locais	21
2.1.5 Confiança entre as empresas	22
2.2 Governança	23

## **3. Gestão de APLs**

3.1 Mobilização	24
3.2 Ações de Curto Prazo	27
3.3 Diagnósticos e Pesquisa de Mercado	28
3.4 Planejamento Estratégico	29
3.5 Implementação do Projeto	31
3.5.1 Manejo em Campo	31
3.5.2 Metas e Indicadores	31
3.5.3 Transbordamento	32
3.6 Controle, Acompanhamento e Avaliação	33
3.6.1 Indicadores Quantitativos	33
3.6.2 Indicadores Qualitativos	33

## **4. Agente de Desenvolvimento Local**

4.1 Atuação do Agente Local	36
-----------------------------	----

## **5. Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL**

5.1 Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento	38
5.2 Contextualização e Caracterização do Arranjo	38
5.3 Situação Atual do Arranjo	39
5.3.1 Acesso aos Mercados Interno e Externo	40
5.3.2 Formação e Capacitação	40
5.3.3 Governança e Cooperação	41
5.3.4 Investimento e Financiamento	42
5.3.5 Qualidade e Produtividade	43

5.3.6 Tecnologia e Inovação	43
5.4 Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento	44
5.5 Resultados Esperados	45
5.6 Indicadores de Resultado	45
5.7 Ações Realizadas e Em Andamento	45
5.8 Ações Previstas	46
5.9 Gestão do Plano de Desenvolvimento	46
5.10 Acompanhamento e Avaliação	46
<b>6. Reflexões Iniciais e Recomendações do MDIC e da FIESP</b>	<b>47</b>
6.1 Obstáculos enfrentados: Confiança e Visão de Futuro	47
6.1.1 Ambiente de Confiança	47
6.1.2 Visão de Futuro	48
6.2 Recomendações	49
6.3 Considerações finais	50
<b>ANEXO: Modelo de Formulário do Plano de Desenvolvimento</b>	<b>51</b>

# Apresentação

Este trabalho é fruto de uma parceria firmada entre a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo e o Ministério de Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior cujo objetivo era promover a competitividade de 10 Arranjos Produtivos do Estado de São Paulo.

Os APLs escolhidos para esta empreitada foram

- Mirassol – Móveis de Madeira,
- Ibitinga – Confecções de Cama, Mesa e Bordados,
- Itu – Cerâmica Vermelha;
- Tatuí – Cerâmica Vermelha,
- Vargem Grande do Sul – Cerâmica Vermelha;
- Tambaú – Cerâmica Vermelha;
- Votuporanga – Móveis de Madeira;
- ABC – Plásticos;
- São José dos Campos – Aeronáutico;
- Jaú – Calçados Femininos.

Durante 10 meses 7 técnicos foram treinados nas metodologias desenvolvidas pelas duas instituições de forma a atuarem nas localidades e auxiliarem-nas a elaborar seus Planos de Desenvolvimento Preliminar.

Como resultado deste esforço conjunto entre estas instituições temos hoje 10 Planos de Desenvolvimento Preliminar realizados pelos APLs, que estão disponíveis no site do Ministério ([www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)).

Esta publicação que apresentamos aqui é uma sistematização desta experiência apresentando as metodologias das duas instituições envolvidas, alguns marcos metodológicos, e uma discussão sobre os obstáculos encontrados e algumas recomendações.

Vale lembrar que não existe uma receita única, pois como é um processo de construção coletiva de cada localidade, os arranjos criarão seus modelos que determinarão seus resultados e trajetórias de desenvolvimento..

# 1. Arranjo Produtivo Local

## 1.1 Conceitos

Arranjos Produtivos Locais são formados por um conjunto de atores econômicos, políticos e sociais, localizados em uma mesma região, desenvolvendo atividades produtivas especializadas em um determinado setor e que apresentam vínculos expressivos de produção, interação, cooperação e aprendizagem.

Este Arranjo Setorial inclui empresas produtoras de bens e serviços finais, fornecedoras de equipamentos e outros insumos, prestadoras de serviços, comercializadoras, clientes, cooperativas, associações e representações e demais organizações voltadas à formação e treinamento de recursos humanos, informação, pesquisa, desenvolvimento e engenharia, promoção e financiamento.

É evidente que nem sempre podemos encontrar arranjos que tenham todas as características citadas acima. No entanto, as experiências existentes em diversas localidades que contam com grupos de empresa do mesmo setor têm demonstrado que aproveitar as oportunidades geradas a partir da aglomeração setorial pré existente pode promover a competitividade.

Desta forma, apoiá-las pode ser o início de um processo de desenvolvimento das localidades por meio da potencialização de suas dinâmicas próprias que se dá pela organização e auxílio destas na construção de uma trajetória própria rumo a competitividade.

### 1.1.1 Quais são seus componentes?

Segundo o Grupo de Trabalho Permanente de Arranjos Produtivos Locais (**GTP APL**) que representa a visão do governo federal sobre arranjos e que vem desenvolvendo um trabalho com alguns APLs Pilotos nas Unidades da Federação, um APL deve ter as seguintes características:

- ter um número significativo de empresas no território e de indivíduos que atuam em torno de uma atividade produtiva predominante;
- compartilhar formas percebidas de cooperação e algum mecanismo de governança.

A seguir apresentamos com mais detalhes os componentes destes APLs.

**Empresas** – como o próprio nome diz, para a constituição de arranjos produtivos é necessária a existência de um setor produtivo. Este setor produtivo, no entanto, precisa ser pró-ativo e desenvolver um papel fundamental na localidade como agente de promoção do desenvolvimento. Serão as empresas em parceria com os outros agentes da localidade que promoverão o compartilhamento

de formas similares de gestão dos negócios, acordos estratégicos entre empresas particulares e as localidades.

**Outros atores econômicos, políticos e sociais** – Para se constituir como um Arranjo não se pode contar apenas com empresas e suas variadas formas de representação e associação, mas também são necessárias outras organizações públicas e privadas voltadas para o setor. As universidades, instituições de pesquisa, empresas de consultoria e de assistência técnica, órgãos públicos, organizações privadas e não governamentais, entre outros, ajudam a formar um Arranjo.

**Ações Conjuntas** – As ações conjuntas entre os participantes do Arranjo são o diferencial da localidade. Atividades coletivas voltadas para vender mais, diminuir custos, ou produzir políticas públicas locais de incremento da qualificação da mão-de-obra ou da infra-estrutura, promovem o aumento da competitividade e determinam a dinâmica de desenvolvimento local do arranjo.

**Governança** – O modo como os atores do APL se coordenam e lidam com seus conflitos, quando da execução do planejamento ou execução das **Ações Conjuntas**, são determinantes para a forma como a localidade irá determinar sua trajetória rumo à competitividade.

Dentro destas relações se inserem, também, as relações entre os diferentes elos da cadeia produtiva, que podem suscitar conflitos de interesse. Na ausência de um ambiente institucional estável, pode-se viver crises entre setores empresariais.

É de suma importância o comprometimento das lideranças empresariais com o projeto de APL, sem o qual é difícil a ocorrência de resultados positivos. No entanto, nem sempre o ambiente local é favorável à mudança e à convergência das ações, pois este depende do histórico de formação do capital social local, reflexo das idiossincrasias locais, determinando sobremaneira o resultado das ações coletivas que possam vir a ocorrer.

#### **VALE LEMBRAR:**

O modo como os atores do APL se coordenam e resolvem seus conflitos durante o exercício das Ações Conjuntas são determinantes para a forma como a localidade irá desenvolver sua trajetória rumo à competitividade.

O grau de interação e maturidade da agenda discutida localmente entre os agentes é reflexo de um exercício constante de uma nova forma de se fazer negócio, que não enxerga somente a empresa como unidade de negócio, mas sim a localidade.

### **1.1.2 Porque atuar em Arranjos Produtivos Locais?**

Atuar utilizando a metodologia de APLs apresenta, como em outras formas de atuação, grandes oportunidades e riscos:

### **Oportunidades da atuação em APLs:**

Atuação além da visão baseada na empresa individual, incorporando o setor e/ou cadeia produtiva, permitindo estabelecer uma ponte entre o território e as atividades econômicas.

Maior ganho de escala das políticas para pequenas e médias empresas (PMEs) potencializando as políticas de promoção do aprendizado, inovação e criação de capacitações.

Estratégia comprovadamente eficaz de desenvolvimento industrial porque insere as PMEs no processo de desenvolvimento local e permite uma maior descentralização deste desenvolvimento.

### **Riscos da atuação em APLs:**

Por ser um programa que envolve mudança de comportamento, é um processo relativamente lento que demanda respeito aos *timings* das localidades necessitando, muitas vezes, de longo prazo para a obtenção de resultados positivos.

Como consequência, a demora dos resultados pode gerar frustrações nos atores locais em relação a programas voltados para a cooperação, inibindo atividades coletivas futuras.

Daí a importância de se estruturar programas de forma a pactuar os objetivos e, sobretudo, a nivelar as expectativas diante dos resultados que surgirão no médio prazo.

### **1.1.3 Como Identificar APLs?**

Existem diversas metodologias quantitativas de identificação geográfica de APLs como por exemplo Britto e Albuquerque (2002), Sebrae (2004), Suzigan et al. (2001 e 2003) Crocco et al. (2003). No entanto, nem sempre a simples concentração local dos agentes assegura a existência de um APL. No Estado de São Paulo, por exemplo, a FIESP e o SEBRAE-SP realizaram em 2002 um mapeamento das principais aglomerações existentes no Estado, chegando a 533 Aglomerações.

No entanto, o fato de se ter um grupo de empresa se beneficiando de economias externa da concentração (facilidade de acesso à matéria-prima, mão-de-obra qualificada, etc.) não garante o sucesso da aglomeração. O diferencial de atuação que vai permitir à estas empresas se tornarem competitivas são as **ações conjuntas** efetuadas entre os agentes.

As ações conjuntas baseadas na confiança entre os agentes serão o fator diferencial porque potencializam as externalidades locais existentes gerando um ambiente propício para que ocorra efetivamente um **Arranjo Produtivo** de forma a incrementar a competitividade local.

Desta forma, para se caracterizar a região como um Arranjo Produtivo Local, outros fatores necessitam ser observados além dos resultados quantitativos da aglomeração.

- 1) O grau de organização das empresas:
  - Quantas empresas existem na localidade e quantas estão interessadas em se envolver em ações coletivas ?
  - Qual o grau de mobilização de empresas interessadas no projeto na região?
  - Qual o porte médio das empresas?
- 2) Quanto à organização da cadeia produtiva:
  - Qual os elos da cadeia produtiva existentes ?
  - Qual o nível de governança existente entre os elos da cadeia?
- 3) Qual a infra-estrutura de representação e apoio ?
  - Quais instituições de ensino e pesquisa existentes que dão suporte ao APL?
  - Qual o órgão de representação e interlocução das empresas no local?
- 4) Quanto à interação entre os agentes:
  - Como se dão as articulações entre os agentes, locais, estaduais e federais, sejam públicos ou privados?
- 5) Quanto às experiências de cooperação:
  - Já houve experiência de cooperação e/ou ações coletivas ?
  - Qual o grau de interação do setor produtivo com o setor público (municipal, estadual e federal)?

## 1.2 Política Nacional de Apoio aos APLs

A questão fundamental no que se refere às políticas públicas dirigidas aos arranjos produtivos recai no modo pelo qual a intensidade das estratégias de longo prazo podem ser introduzidas nas empresas de pequeno e médio porte sem destruir o ambiente inovativo, a flexibilidade e, por consequência, o dinamismo econômico.

Além das políticas macroeconômicas, medidas específicas de fomento devem ser formuladas e implementadas nos níveis local, regional, e nacional, em direção à descentralização e flexibilidade.

Nesse sentido, a política industrial, com seu conjunto coordenado de estratégias de ação, públicas e privadas, envolvendo estímulos ao setor produtivo como um todo, e as políticas de desenvolvimento regional, centradas na conquista da competitividade e na redução das disparidades regionais, desempenham importante papel.

Com relação à abrangência da política industrial, as análises tradicionais distinguem ações de caráter horizontal, voltadas à atividade produtiva em geral, sem especificar setores/cadeias, das de caráter vertical, com foco em determina-

dos setores ou cadeias produtivas. A nova política industrial tem se centrado não mais na firma ou no setor isoladamente, mas em blocos agregados de atores em sistemas produtivos, enfatizando a sua dimensão espacial.

O desenvolvimento regional ou local endógeno, derivado do crescimento de aglomerações setoriais, envolve novas estruturas, incentivos e maior autonomia dos atores locais.

No que tange à política governamental isso significa buscar o fortalecimento dos aglomerados industriais existentes, desenvolvendo um consenso em torno de como competir, com a formulação de estratégias coletivas e o compartilhamento de obrigações.

Os diferentes atores devem se organizar, institucionalizando mecanismos de resolução de conflitos e negociação, no interior dos aglomerados, para defender seus interesses, fortalecer sua posição e participar ativamente da formulação de políticas, por meio do fortalecimento das relações entre as autoridades locais e regionais, instituições de suporte, associações empresariais e sindicatos.

Às instituições de apoio cabe prover os fatores externos necessários ao aproveitamento das possibilidades locais, particularmente aqueles cujo provimento extrapola em escala as possibilidades de obtenção a partir dos agentes locais.

Assim, buscar efetivas formas de atuação nos APLs é uma tarefa de todos os atores envolvidos. Neste contexto, no que tange às políticas de apoio, fundamentais para o desenvolvimento dos APLs, o governo pode ter várias funções:

1. prover infra-estrutura que suporte o crescimento dos APLs.
2. apoiar o ensino e treinamento de mão-de-obra.
3. apoiar atividades e centros de pesquisa e desenvolvimento.
4. financiar investimentos cooperativos que permitam aos empresários atingir escalas e oferecer serviços especializados antes não disponíveis no APL.
5. fazer investimentos públicos que gerem externalidades.
6. ser interlocutor, estruturador e promover o aperfeiçoamento das entidades representativas dos empresários.

Conforme defendido pela UNCTAD<sup>1</sup> (1998), uma política de apoio aos APLs deve explorar o potencial de desenvolvimento existente na localidade, em que se aglomeram empreendedores especializados setorialmente, serviços de pesquisa tecnológica, instituições de formação de recursos humanos, etc., e fortalecer competitivamente a aglomeração existente. De forma que, as ações públicas venham a somar-se aos esforços dos representantes dos atores locais, dando-lhes incentivo e ampliando a cooperação no arranjo.

<sup>1</sup> *Publicação da Organização das Nações Unidas (ONU) para o comércio e desenvolvimento (United Nations Conference on Trade and Development- UNCTAD).*

*UNCTAD (1998) Trade and Development Report, 1998. Genebra: UNCTAD.*

## 1.2.1 Ações Governamentais em APLs

A partir do ano de 2006, o Governo Federal passou a organizar o tema Arranjos Produtivos Locais (APL) por meio das seguintes medidas: (i) incorporação do tema no âmbito do PPA 2004-2007, por meio do Programa 0419 - Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas, e (ii) instituição do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL) pela Portaria Interministerial nº 200 de 03/08/04, reeditada em 24/10/2005 e em 31/10/2006, composta por 33 instituições governamentais e não-governamentais de abrangência nacional.

### 1.2.1.1 Programa de Desenvolvimento de Micro, Pequenas e Médias Empresas

No âmbito do PPA (2007-2010), coexistem ações constantes da Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior - PITCE, envolvendo as áreas de: Extensão Industrial Exportadora - PEIEx, Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte, e Pesquisa de Mercado.

#### • PEIEx

O Projeto Extensão Industrial Exportadora (PEIEx) é um sistema de resolução de problemas técnico-gerenciais e tecnológicos que visa incrementar a competitividade e promover a cultura exportadora empresarial e estrutural dos Arranjos Produtivos Locais (APLs) selecionados. À medida que qualifica econômica e socialmente o setor produtivo nos APLs, o PEIEx atende aos anseios dos Núcleos Estaduais. Como resultado, elevam-se os patamares gerencial e tecnológico das empresas, possibilitando o incremento na participação de mercado interno e externo. O SEBRAE Nacional e a APEX-Brasil têm acordo de cooperação assinado com o MDIC para implementação do PEIEx<sup>2</sup>.

A ação possibilita a visita de técnicos extensionistas às empresas de um APL, com o objetivo de produzir diagnósticos individualizados e propor uma estratégia de priorização dos problemas relacionados ao processo produtivo e gestão. Busca envolver os empresários para a solução de curto prazo dos problemas identificados nas diferentes áreas da empresa. Prevê ainda a identificação de empresas, entre aquelas que aderiram ao PEIEX, que tenham potencial pra exportar de forma isolada ou em grupos.

Os objetivos do PEIEx são: incrementar a competitividade das empresas, disseminar a cultura exportadora, ampliar o acesso a produtos e serviços de apoio disponíveis nas instituições de Governo e setor privado, introduzir melhorias técnicas-gerenciais e tecnológicas, contribuir para a elevação dos níveis de emprego e renda, promover a capacitação para a inovação, promover a interação e a cooperação entre as empresas (APLs) e instituições de apoio.

<sup>2</sup> O acordo de cooperação entre o MDIC, o SEBRAE Nacional e a APEX-Brasil para a implementação do PEIEx se traduz como um apoio estratégico institucional, não havendo desembolso financeiro.

## • **Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte**

A ação Promoção Comercial de Microempresas e Empresas de Pequeno e Médio Porte prevê a celebração de convênios para a execução de atividades envolvendo capacitação de gerentes de negócio, promoção comercial e *marketing* no mercado interno de empresas localizadas e organizadas em APLs. A identificação de oportunidades de mercado, a formulação de estratégia de comercialização e marketing, e a capacitação de gerentes de negócios orientam o desenvolvimento das potencialidades produtivas das empresas organizadas em APLs, contribuindo para a inserção da produção local no mercado interno.

## • **Pesquisa de Mercado**

A ação Pesquisa de Mercado pretende desenvolver projetos que orientem as empresas quanto aos segmentos de mercado consumidor, aos canais de distribuição e aos fornecedores. O conjunto dessas informações instruirá o planejamento estratégico do APL, visando o aumento da competitividade. Novas linhas de produtos; negociação com fornecedores e com compradores de redes varejistas; e criação de centrais de negócios poderão ser implementados com a informação da pesquisa, de modo a conquistar novos mercados para os produtos do APL.

### **1.2.1.2 Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL)**

O GTP APL, criado pela necessidade de articulação das ações governamentais para apoio integrado aos APLs, é composto por 33 instituições governamentais e não-governamentais, com a atribuição de elaborar e propor diretrizes gerais para a atuação coordenada do governo no apoio a APLs em todo o território nacional.

As ações do GTP APL são:

1. identificar os APLs existentes no país, inclusive aqueles segmentos produtivos que apresentem potencialidade para constituírem futuros APLs, conforme sua importância no respectivo território;
2. definir critérios de ação conjunta governamental para o apoio e fortalecimento de APLs, estimulando a parceria, a sinergia e a complementariedade das ações;
3. propor modelo de gestão multissetorial para as ações do Governo Federal no apoio aos APLs;
4. construir sistema de informações para o gerenciamento das ações de apoio aos APLs;
5. elaborar Termo de Referência que contenha os aspectos conceituais e metodológicos relevantes pertinentes ao tema. O Termo de Referência inclui as variáveis determinantes para a existência de um arranjo, as diretri-

zes de atuação e a macro-estratégia de atuação integrada.

Com vistas à ampliação de sua atuação, o GTP APL elegeu 11 diretrizes de atuação. As diversas instituições componentes do GTP APL, deverão observar essas diretrizes na formulação ou aprimoramento das ações dirigidas aos arranjos, quais sejam:

- Mercado: as ações que visam a promoção do desenvolvimento nos arranjos deverão estar orientadas para o mercado.
- Protagonismo local: as ações serão concebidas, implementadas e avaliadas de forma a levar os atores locais a aumentar sua autonomia, co-responsabilidade e gerenciamento do processo de desenvolvimento da localidade. As ações devem promover a interação e a cooperação entre os agentes locais.
- Elevação do capital social: as ações devem promover a interação e a cooperação entre os atores locais.
- Integração com outros atores: as ações devem estimular o processo de integração entre as instituições (nacionais, estaduais e locais) que atuam em APLs.
- Colaboração entre os entes federados: as ações devem ser planejadas para serem implementadas de forma complementar e em cooperação com aquelas desenvolvidas no âmbito estadual e municipal.
- Promoção de um ambiente de inclusão: as ações devem estimular a articulação dos diversos agentes locais visando o acesso das unidades produtivas ao mercado, à informação, à tecnologia, ao crédito, à capacitação, e a outros bens e serviços comuns.
- Preservação do meio-ambiente: as ações devem estimular a criação de mecanismos endógenos de minimização dos impactos ambientais das atividades produtivas, a utilização de tecnologias ecologicamente sustentáveis e o aproveitamento de subprodutos e resíduos.
- Sustentabilidade: as ações devem estimular a capacitada de o arranjo se organizar, se manter ao longo do tempo e adquirir autonomia.
- Inovação: as ações devem estimular a absorção, a geração, a incorporação e a difusão de tecnologias adequadas ao contexto do arranjo.
- Relações de trabalho: as ações devem promover mecanismos que estimulem os empreendimentos pertencentes aos APLs na direção do trabalho decente, entendido como: trabalho produtivo executado em condições adequadas de saúde e segurança, com respeito aos direitos fundamentais do trabalho, que garanta remuneração adequada, dispõe de proteção social e ocorre em um ambiente de diálogo social, liberdade sindical, negociação coletiva e participação.
- Redução das desigualdades regionais: as ações devem contribuir para

a incorporação de novos territórios ao processo de desenvolvimento nacional, de forma a valorizar a diversidade regional e a superar o baixo dinamismo econômico.

Adicionalmente, a Estratégia de Ampliação da Atuação do GTP APL apresenta as seguintes premissas: descentralização do planejamento e da ação, promoção do protagonismo dos empresários e instituições presentes nos APLs e publicidade ao processo de acolhimento das demandas dos APLs tendo como base a elaboração de um Plano de Desenvolvimento dos Arranjos Produtivos Locais e a colaboração entre os entes federados.

### **Núcleo Estadual - NE**

Para a ampliação da atuação integrada do Grupo de Trabalho se fez necessária a instalação de Núcleos Estaduais de Arranjos Produtivos Locais (NEs), formados por instituições governamentais e privadas com trabalhos expressivos em APL em cada estado e no Distrito Federal. O Núcleo Estadual de APLs, através de seu coordenador, é a base do contato entre o Grupo Federal e o Estadual/Distrital. Nesse sentido, o GTP APL realizou Oficinas de Orientação à Instalação de Núcleos Estaduais de APLs Articulados ao GTP APL em todas as regiões brasileiras. Atualmente estão atuando no País 27 Núcleos Estaduais, em todos os estados da federação.

O Núcleo Estadual – NE tem o papel de fomentar as demandas dos APL locais, analisar suas propostas e promover articulações institucionais com vistas ao apoio demandado. Os Núcleos devem estar preparados para executarem as Rodadas de Apreciação do Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP), que contempla discussões sobre as ações constantes do Plano e promoção de articulação para se chegar a uma Agenda de Compromisso que delineará a estratégia de atuação integrada para cada APL.

É recomendável que os NEs sejam compostos por entidades dos diversos segmentos da sociedade capazes de planejar e executar os Planos de Desenvolvimento. Destaque para as secretarias estaduais de governo, especialmente as de desenvolvimento econômico, planejamento e ciência e tecnologia, uma vez que se trata de induzir e implementar políticas públicas, e o envolvimento de organizações não governamentais, representações empresariais, trabalhistas e entidades de ensino e pesquisa na constituição dos Núcleos Estaduais, da seguinte forma:

- Pelo menos um representante do Governo Estadual (que atue com a abordagem de APL em seu Estado);
- Pelo menos um representante do Sistema S;
- Pelo menos um representante de uma instituição financeira;
- Pelo menos um representante do setor empresarial;
- Pelo menos um representante do Sistema C&T;

- Pelo menos um representante dos trabalhadores.

Vale ressaltar, a importância de se considerar, na indicação do NE, os núcleos, redes, comitês, etc, que já existem nos Estados.

Assim, resumidamente, o objetivo do Núcleo Estadual é de coordenar a mobilização e sensibilização dos APL para a elaboração dos PDPs, acompanhar a elaboração dos mesmos, receber e apreciá-los, promover rodadas estaduais de negociação entre os APLs e as instituições locais e estaduais, articular soluções estaduais para as demandas, construindo uma “agenda de compromisso”, enviar ao GTP APL as demandas que podem ser resolvidas no âmbito federal, acompanhar a implementação dos PDP nos arranjos e reportar os resultados ao GTP APL.

No capítulo 5 deste Manual, será apresentada, mais amíúde, a estrutura operacional para a construção dos PDPs dos APLs.

### **Bibliografia**

BRITTO, J.; ALBUQUERQUE, E. M. Clusters industriais na economia brasileira: uma análise exploratória a partir de dados da RAIS. Estudos Econômicos, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 71-102, 2002.

CROCCO, M. A.; GALINARI, R.; SANTOS, F.; LEMOS, M. B.; SIMÕES, R. Metodologia de identificação de arranjos produtivos locais potenciais: uma nota técnica. Belo Horizonte: UFMG/ CEDEPLAR, 2003. (Texto para Discussão, 191). Disponível em: <<http://www.cedeplar.ufmg.br/pesquisas/td.html> >.

SEBRAE. Metodologia de desenvolvimento de arranjos produtivos locais: projeto Promos – Sebrae – BID: versão 2.0. Brasília: Sebrae, 2004.

SUZIGAN, W.; FURTADO, J.; GARCIA, R.; SAMPAIO, S. Sistemas produtivos locais no estado de São Paulo: o caso da indústria de calçados de Franca. In: TIRONI, L.F. (Coord.) Industrialização Descentralizada: sistemas industriais locais. Brasília: IPEA, 2001.

SUZIGAN, W. et al. Coeficientes de Gini Locacional – GL: aplicação à indústria de calçados do Estado de São Paulo. Nova Economia, v. 13, n. 2, p. 39-60, 2003.

## **2. Protagonismo em APL: Confiança, Cooperação e Governança**

Arranjos produtivos são espaços sócio-econômicos, pois refletem não somente a organização produtiva presente nas localidades, mas também as inter-relações sociais, trajetórias históricas, articulações institucionais, vínculos políticos e demais características estruturais de uma sociedade.

A presença de fornecedores, instituições e empresas cria o ambiente propício ao desenvolvimento dos Arranjos, mas não assegura o seu alcance, que é potencializado pelas interações sócio-econômicas e as constantes negociações e interlocuções lideradas pelos agentes locais.

A firme atuação dos atores locais implica no desafio de fazer negócios de uma nova forma, pensando a localidade como espaço de competitividade, a partir das atuações conjuntas. Para tal, a mudança de paradigma deve ser aceita e fomentada por todos os agentes do APL.

Nesse processo, os agentes exercem a efetiva coordenação e organização das ações coletivas, no desenvolvimento de projetos sustentáveis para o Arranjo.

Destaque-se que o protagonismo é fundamental para o desenvolvimento dos aglomerados, pois fortalece as instituições e empresas locais, aumentando seu poder de negociação na busca de objetivos comuns e da competitividade empresarial e local.

Ao se pensar no papel da liderança exercida pelos atores locais nos APLs, é imprescindível que se discuta também aspectos de confiança, cooperação e governança, temas intimamente relacionados. Apenas a confiança permite a realização de ações cooperadas, que estimulam o aumento gradativo de confiança entre os atores. A governança, por sua vez, é a forma pela qual os protagonistas do Arranjo resolvem seus problemas no exercício dessa relação de confiança. Determina, também, o grau de maturidade da localidade para planejar, coordenar e executar as ações coletivas.

### **2.1 Confiança e Cooperação**

As delimitações territoriais nas quais os APL estão inseridos contam com diferentes atores que trabalham, cada qual, buscando objetivos próprios. No entanto, como já mencionado, o incremento da competitividade e o desenvolvimento do Arranjo só serão alcançados se os atores agirem de forma conjunta em prol de objetivos comuns, utilizando da melhor forma possível os recursos materiais, humanos e institucionais existentes na aglomeração.

A necessidade da ação cooperada se apresenta quando surgem demandas que dificilmente poderiam ser satisfeitas com os agentes trabalhando isoladamente. A combinação de competências com escala de produção e a divisão de custos e riscos, possibilita o atendimento a demandas diversificadas. No entanto, as ações cooperadas carecem de um pré-requisito, a confiança.

As pessoas são inclinadas a cooperar com quem já conhecem e com quem têm histórico de interação, como se construíssem, ao longo do tempo, um “estoque” de confiança<sup>1</sup>. De forma que, incentivar o protagonismo dos atores locais, no apoio ao incremento da competitividade das PMEs inseridas em APLs, passa pela construção e consolidação de um ambiente permeado pela confiança.

Esse processo envolve um conjunto de ações específicas no APL, em cinco níveis de indução:

- Autoconfiança dos empresários;
- Confiança nas instituições;
- Confiança intra-empresas;
- Confiança entre as instituições locais; e
- Confiança entre as empresas.

### **2.1.1 Autoconfiança dos empresários**

Como primeiro passo, deve-se trabalhar o desenvolvimento da autoconfiança do empresário, de forma a fazê-lo perceber que pode mudar sua forma de gerir o próprio negócio.

Para isto, é importante a atuação de instituições voltadas à capacitação e consultoria no chamado “chão de fábrica”. Ações voltadas à produção são de fácil implementação pelo empresário, pois fazem parte do seu domínio de conhecimento, ao contrário de ações voltadas à gestão e ao planejamento, expertises dificilmente encontradas na realidade dos proprietários de PMEs. A produção é, geralmente, sua área preferencial de atuação.

Ainda, as instituições devem atuar através da “diagnóstica”, ou seja, da implementação de melhorias conforme diagnosticadas, haja vista que a maioria dos problemas de produção nas PMEs requer soluções muito simples, que se revertem em resultados positivos para a empresa (redução de custos, motivação etc). Necessário destacar que a utilização da linguagem do empresário facilita a incorporação dessas soluções.

O empresário começa a se apoderar de conhecimento e se torna protagonista do processo de mudança à medida em que as ações se concentram numa esfera onde ele se sente confortável para agir.

---

<sup>1</sup> Alguns estudiosos do tema chegam a considerar a confiança como um “capital” que pode ser acumulado e considerado um ativo, como Gabi Dei Ottati por exemplo.

## **2.1.2 Confiança nas instituições**

As instituições de apoio às PMEs nem sempre atuam respondendo às demandas locais, customizando suas soluções para atendimento das especificidades de um determinado grupo de empresas. A oferta de soluções de prateleira gera um distanciamento das reais necessidades dos beneficiários e uma descrença das empresas em relação à efetiva possibilidade do atendimento de demandas pelas instituições de apoio.

Diversas localidades atendidas por programas de apoio a APLs apresentavam receios em relação às instituições de apoio, em função de históricos de atuação mal sucedida. De forma que, devem buscar a customização de suas soluções aos problemas locais, ganhando a confiança dos empresários, sendo vistas como fonte efetiva de suporte e incremento da competitividade.

Em síntese, os projetos de apoio à competitividade necessitam de um protagonismo também por parte das instituições, em uma nova forma de atuação, baseada no atendimento das demandas, que exige uma maior aproximação com a localidade e a realidade de seus beneficiários.

## **2.1.3 Confiança intra-empresas**

Durante a atuação, através de projetos de apoio a PMEs inseridas em APLs, observou-se a necessidade de trabalho em um outro nível de geração de confiança. A mudança de comportamento empresarial rumo a um novo modelo de negócios precisa ser compartilhada entre os sócios (ou familiares, pois muitas PMEs os têm em sua composição) e os colaboradores.

As empresas são um sistema e, dentro do possível, todas as suas partes precisam nivelar seus objetivos. Contudo, nem sempre fica claro, para todas as pessoas, que o novo modelo de negócios, baseado na cooperação e competição, pode ser fonte de vantagem competitiva.

A falta de confiança dos colaboradores nas diretrizes do empreendedor representa obstáculo à mudança, pois esta envolve esforços de todas as partes da empresa.

## **2.1.4 Confiança entre as instituições locais**

Diversas instituições têm trabalhado em APLs e muitas vezes mais de uma delas atua em uma mesma empresa. Em nosso país, a inexperiência das instituições em atuação conjunta, com o risco de sobreposição de atividades, contribui para reduzir a eficiência e eficácia das ações.

O desafio das instituições é promover um ambiente de confiança, que exige uma nova e única postura frente ao APL. Superar o contrasenso de instituições que apóiam projetos de ação coletiva, porém com dificuldades para atuação conjunta, é um desafio.

Algumas empresas tiveram dificuldades em mobilizar seu pessoal para atender consultorias e participar dos cursos oferecidos pelo programa, pois se sentiam ameaçados com a presença do consultor e não entendiam como podiam ser treinados em conjunto com funcionários de outros fabricantes locais.

Inúmeras vezes os colaboradores comentavam entre si que abrir a empresa para outro empresário ou promover a divisão de tarefas eram atos de “loucura” do empreendedor, sem enxergar que o compartilhamento de informações e operações com outros empresários da localidade, nesta nova forma de atuação, é uma oportunidade e não uma ameaça.

O planejamento das ações de apoio aos APLs deve ser elaborado e negociado com todas as instituições voltadas para o Arranjo, somando *expertises* e recursos em prol do desenvolvimento local. As parcerias e a constante interlocução entre as instituições permitem a reformulação e a criação de diversos serviços (consultoria, treinamento, atendimento), customizando a atuação para a realidade local e setorial das PMEs.

### **2.1.5 Confiança entre as empresas**

Um dos fatores críticos da atuação em APLs é a expectativa das instituições em relação às ações cooperadas entre os agentes. Essas ações têm seu tempo determinado pela maturação das relações de confiança no grupo, em um processo lento de construção.

Sendo assim, exercitar a confiança é o primeiro passo para fortalecer as ações cooperadas. Recomenda-se iniciar este exercício com pequenas ações conjuntas de sucesso, consolidando os laços de confiança entre os agentes, para a realização de projetos de maior abrangência no médio e longo prazos.

Ainda, é importante manter as empresas juntas, em constante interação, para o exercício da confiança mútua. Deve-se promover reuniões e ações para o grupo, como treinamentos, viagens (missões, feiras) e confraternizações.

Não é falso dizer que empreendedores são movidos pela oportunidade de ganhos e minimização de perdas. Desta forma, uma outra ferramenta para induzir a atuação em conjunto, e que veremos no capítulo 3, é a elaboração do planejamento estratégico.

Nesse estágio, muitas vezes as estratégias de atuação individual são comprometidas pela falta de escala ou tamanho e as empresas começam a entender a importância das parcerias. No entanto, elas dificilmente se concretizam se não existe confiança. As empresas optam pela mudança de estratégia em detrimento dos ganhos associados pela ação cooperada.

Quando os empresários se apropriam do projeto e se tornam agentes protagonistas, as ações ultrapassam a esfera econômica e se conectam ao contexto social e institucional local.

## 2.2 Governança

Paralelamente à indução dos níveis de confiança e dos esforços competitivos, o programa precisa ser incorporado pelos atores locais do APL. Eles necessitam de um modelo de coordenação que lhes permita resolver os conflitos advindos das constantes interações decorrentes das ações coletivas.

No entanto, essa coordenação, chamada de Governança, esbarra em um histórico de desarticulação institucional e inexistência de agendas locais comuns nos Arranjos, o que dificulta a elaboração de acordos entre os atores.

A estruturação da Governança deve visar ao amadurecimento das relações institucionais por meio do exercício da negociação e de composição. Para tal, os projetos voltados aos Arranjos devem estabelecer ações que estimulem o compartilhamento de tarefas.

Inicialmente, o Planejamento Estratégico do Arranjo deve contar com a participação de todos os atores, incorporando as diferentes demandas, de forma a criar um Plano abrangente que reflita os anseios do grupo.

As diretrizes desse Plano devem ser incorporadas à pauta de atuação da Governança, com atividades pré-definidas. Essas lideranças, em reuniões bimestrais, devem analisar as avaliações dos projetos e das ações, os relatos das tarefas executadas e os próximos passos com respectivos responsáveis. Essa atividade possibilita a contínua mobilização do grupo, pela pertinência dos temas ao projeto e à localidade.

Adicionalmente, para a sustentabilidade do projeto, deve-se buscar desenvolver lideranças locais, formando, aos poucos, massa crítica para dar continuidade ao processo de desenvolvimento local/regional.

Em síntese, para que se obtenha um efetivo protagonismo dos atores locais, a confiança, a cooperação e a governança devem ser promovidas nas localidades, respeitando suas especificidades, para não gerar resistência ao desrespeitar pactos e acordos locais.

### Bibliografia

(BECATTINI, G. (1990) "The Marshallian industrial district as a socio-economic notion" in: Pyke, F. Becattini, G. Sengenber, W. (ed). Industrial Districts and inter-firm co-operation in Italy. ILO. Switzerland. 1990.

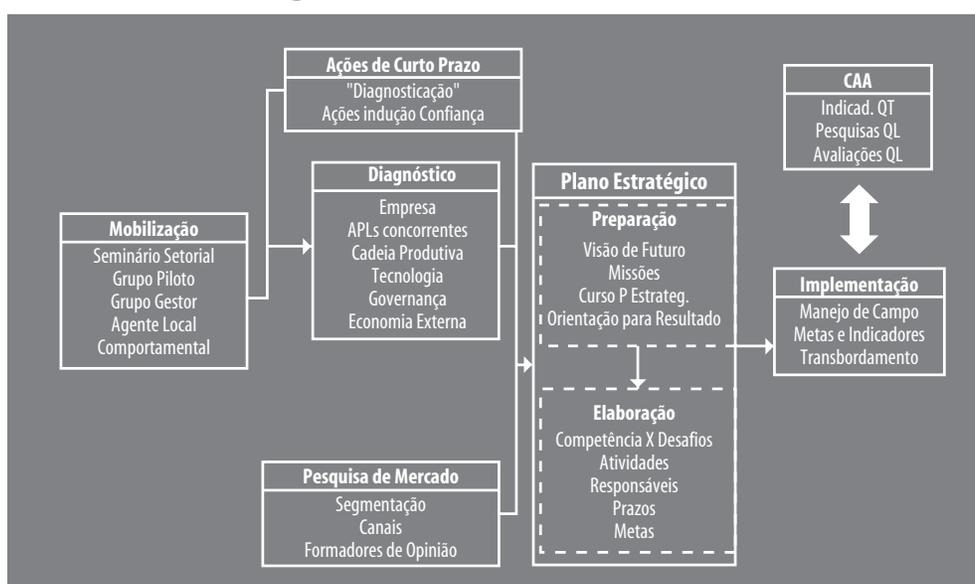
# 3. Gestão de APLs

A gestão de APLs está diretamente relacionada com a metodologia de atuação no apoio a PMEs inseridas em Arranjos Produtivos Locais implementada pela Federação das Indústria do Estado de São Paulo – FIESP, desde 2002<sup>1</sup>.

Esta metodologia parte do pressuposto que o setor produtivo é o indutor da competitividade local e, por consequência, do APL. Desta forma, o objetivo do projeto é contribuir para o aumento da competitividade das PMEs por meio do incremento dos fatores de produtividade e da eficiência coletiva.

A metodologia utilizada como referência na atuação em campo da FIESP é mostrada a seguir.

## Fluxo Metodológico



## 3.1 Mobilização

O processo de mobilização da localidade é feito por meio de apresentações que destacam aos atores do Arranjo os desafios e as oportunidades do setor.

Mais do que as oportunidades, a apresentação dos desafios a serem enfrentados pelo setor rumo à competitividade e a análise da concorrência criam um ambiente de tensão, de forma a mobilizá-los para a necessidade de adequação a um novo modelo de negócios, baseados no binômio: competição - cooperação.

É importante, como pré-requisito para o projeto, que um número mínimo

<sup>1</sup> A metodologia do Governo Federal – GTP APL, alicerçada na construção de Planos de Desenvolvimento e na consolidação de Agendas de Compromisso, está detalhada no capítulo 5.

**DICA:**

A divulgação do projeto deve ser feita para o maior número possível de empresas, evitando se restringir ao grupo de empresas que já têm uma interlocução mais próxima.

A convocação deve ser feita também para as grandes empresas locais, a fim de que possam integrar e participar desde o início do projeto.

de empresas se comprometa com suas ações. Sugere-se que, pelo menos, 5% do universo das empresas locais participem do projeto.

Estas empresas devem aderir voluntariamente ao projeto e implementar as inovações sugeridas por técnicos e consultores, comprometendo-se com o cumprimento de metas estabelecidas de comum acordo.

Esta amostra de empresas participará diretamente das ações do projeto e terá como função gerar um efeito demonstrativo, para as demais empresas do Arranjo, das melhores práticas competitivas e de cooperação, a partir das ações desenvolvidas, em conjunto, com as instituições e o grupo de empresas.

Desta forma, essas empresas gerarão uma massa crítica que será a vanguarda da localidade em um novo modelo de competitividade. Serão chamadas de **Grupo Piloto** e devem assinar um termo de adesão ao projeto, de forma a se comprometerem com as seguintes funções:

- Receber as equipes designadas para visitas e entrevistas, respeitando o agendamento prévio;
- Participar dos eventos obrigatórios (palestras/cursos/grupo) e das reuniões programadas;
- Fornecer informações e indicadores fidedignos para controle e monitoramento;
- Liderar e compartilhar o processo de implementação de novas ações em sua empresa e no APL; e
- Contribuir com contrapartida financeira nos projetos.

Esse grupo será referência para as instituições envolvidas, na compreensão dos códigos de conduta empreendedora da localidade, das formas de gerir o ambiente de negócio e das diferenças de porte e capacitação, facilitando a customização de ações.

A localidade contratará um **Agente Local** que tenha vivência diária com o Arranjo, promovendo um canal de comunicação de informações que ajudem a sustentar o projeto. O papel deste técnico é auxiliar os empresários na execução das ações previstas pelo projeto. Deve-se evitar tornar-se um funcionário das empresas, executando as ações para os empresários. No capítulo 4 deste Manual, trataremos mais amiúde deste Agente Local, bem como de suas funções e qualificações.

Por outro lado, o APL necessitará de um Grupo que coordene os atores locais e organize as ações coletivas. Com base nessa cooperação direcionada e eficiente, concretiza-se a sustentabilidade do projeto.

A proposta de mudança do pólo deve ser aceita, fomentada e protagonizada pelos atores locais. Caso contrário, corre-se o risco de cair nos erros de políticas passadas, baseadas no interesse das instituições, sem maior conhecimento das necessidades locais.

Como a mudança do APL é um processo de desenvolvimento local e há necessidade de ações coletivas, o poder público local e os representantes da sociedade civil e dos setores econômicos devem compor um grupo, de forma a articular, integrar e coordenar os esforços dos agentes locais e/ou da região e dos recursos disponíveis.

O **Grupo Gestor**, como fórum permanente de discussões dos interesses comuns do Pólo, manterá o comprometimento com o projeto, focando nos resultados. Este grupo terá como função: avaliar as atividades dos subgrupos de trabalho e do APL e os resultados das atividades implementadas, a discussão das temáticas controversas, a resolução dos conflitos existentes e representar o Arranjo nas discussões externas.

Sua composição deve conter representantes do Grupo Piloto, de lideranças reconhecidas pelo Arranjo e outras locais, bem como dos parceiros financiadores e/ou apoiadores do projeto. Sugere-se que este grupo se reúna periodicamente para discutir os avanços das ações, determinando novos rumos e alterações na trajetória, quando for o caso.

As particularidades das localidades podem demonstrar que as autoridades formais nem sempre refletem posicionamentos da liderança local. Às vezes, ela é representada por líderes religiosos ou grupos com maçonaria, rotary, lions, etc

Durante o processo de mobilização e formação dos Grupos (Piloto e Gestor), é de extrema importância a utilização de ferramenta especializada em Comportamento Empresarial e de Lideranças, realizando um **Trabalho Comportamental** cujo enfoque seja:

- Minimizar as forças restritivas do grupo, facilitando a participação dos atores locais nas ações do projeto e auxiliando na mudança de comportamento para a utilização de ferramentas propostas e tomada de decisão;
- Facilitar e incrementar as ações cooperadas entre os agentes, à medida em que auxilia na criação do ambiente de confiança;
- Promover o ambiente de parcerias entre os agentes locais.

Como já salientado, projetos de APLs propõem mudanças nas empresas, nos empresários e na localidade, implicando em novas formas de comportamento das empresas e dos atores locais do APL.

Diversas ferramentas podem ser utilizadas voltadas no Trabalho Comportamental, como entrevistas para mapeamento dos perfis dos agentes e mapas sociométricos das relações. Independente das ferramentas utilizadas, deve-se ficar atento para o fato de que esse tipo de trabalho envolve temas subjetivos e psíquicos das pessoas. A qualidade do profissional a ser contratado deve ser muito bem avaliada para que não se corra o risco de criar constrangimentos no grupo, o que pode levar à resistência dos atores e à descontinuidade do projeto e ao processo de mudança.

## 3.2 Ações de Curto Prazo

Paralelamente à coleta de informações para a estruturação de um plano de ação para o APL, o projeto prevê a implementação de algumas ações que terão como objetivo fundamental manter o Grupo mobilizado e o início do processo de construção da confiabilidade.

Dada a expectativa gerada com o início do projeto, algumas ações devem ser executadas de imediato para que empresários e colaboradores se mantenham mobilizados, enquanto são elaborados os estudos estruturantes, base das ações subseqüentes.

As ações desenvolvidas nesta fase, embora relativamente simples, são uma constante na realidade das PMES. Como exemplo, os temas voltados ao processo produtivo, à gestão financeira, ao marketing e às vendas, à qualificação profissional básica e às atividades de acesso a mercados (como missões empresariais e participação em feiras locais e estaduais).

Mais do que manter o grupo mobilizado, estas ações têm como objetivo, conforme enfoque no capítulo 2, avançar no processo de construção da confiança, elevando o nível da autoconfiança dos empresários e da confiança intracidade de negócio e dos empresários nas instituições.

Vale lembrar que a morosidade, no início das ações efetivas, pode gerar a desmobilização do grupo de empresas. Desta forma, a elaboração dos diagnósticos não pode se estender por muito tempo e deve, sempre que possível, ser baseada em processos de **“diagnóstico”**. Este processo tem, como prática, a identificação dos problemas aliada às suas resoluções, à medida em que possam ser resolvidos sem maiores demandas de tempo ou recursos financeiros.

### CASOS:

Em São José do Rio Preto, no APL do Setor de Jóias, durante anos, as empresas utilizavam mostruários feitos de ouro, o que acarretava riscos aos vendedores, bem como aumentava o custo financeiro das empresas. Enquanto se fazia o diagnóstico, este problema foi detectado e se sugeriu que as empresas começassem a utilizar mostruários em prata banhada que diminuía a exposição financeira das empresas.

- Em Mirassol, no APL de Móveis, o processo de "diagnosticação" permitiu diminuir custos com acetona, entre 35% a 96%, no processo de set up das máquinas de pintura. A regulação das pistolas de pintura também permitiu a redução de custos com tinta.

## 3.3 Diagnósticos e Pesquisa de Mercado

Um dos princípios básicos da metodologia da FIESP é elaborar o Planejamento Estratégico e as Ações, a partir do confronto entre as informações sobre a competência das empresas com as informações do mercado, para que se determine o tamanho do esforço a ser despendido pelas empresas, quantificando fisicamente esta trajetória de mudanças.

Para tanto, é fundamental estar de posse de informações que auxiliem na caracterização das principais competências das empresas, da cadeia produtiva em que elas estão inseridas e do ambiente local, além da motivação, dos hábitos e das atitudes de compra de seus clientes, segmentado pelos tipos de consumidores e canais de distribuição de diferentes regiões do país.

As informações referentes às empresas e ao Arranjo devem contemplar os seguintes aspectos:

- Ambiente das Empresas: estratégia competitiva, *marketing*, gestão, processos, finanças, indicadores, etc;
- Tecnologia: inovação do setor e seus correlatos, tecnologia industrial básica, existência de redes de inovação, *benchmarking* com outros APLs e regiões;
- Cadeia Produtiva: quem coordena (governança), principais fornecedores, formas de competição no setor, principais linhas de produtos, produtos substitutos, produtos complementares, principais compradores;
- Governança Setorial: sinergias / cooperação existentes e possíveis, articulações econômicas e políticas existentes, mapeamento das relações entre instituições representantes dos setores da cadeia;
- Economia Externa Local: conhecimento, utilização, especialização e cooperação entre a cadeia produtiva local e as instituições públicas e privadas de prestação de serviços locais (Universidades, Instituições de Pesquisa, Sebrae, Senai, Escolas Técnicas etc) voltadas para formação

e treinamento de Recursos Humanos, Tecnologia Industrial Básica, Pesquisa e Desenvolvimento, Engenharia, Consultoria, Comércio Exterior, etc.

Paralelamente aos Diagnósticos Complementares, é importante levantar informações sobre o mercado. Percebemos, em nossas experiências, que a desinformação de mercado determina uma grande concentração das empresas no mesmo segmento, acirrando a concorrência predatória e diminuindo o ambiente propício à cooperação.

A **Pesquisa de Mercado** é importante para mostrar a existência de outros segmentos, além daquele normalmente explorado pelas empresas do pólo, quantificando o tamanho total do mercado e de seus segmentos.

Estas informações permitirão às empresas escolherem a estratégia de atuação e definirem os tipos de competências a serem desenvolvidas em diferentes níveis. Assim, novas oportunidades reduzem a concentração nos mesmos clientes e canais, diminuindo a concorrência direta entre as empresas do APL, auxiliando-as a romperem o padrão de concorrência predatória (baseada em leilão reverso dos produtos) e gerando um ambiente mais propício à cooperação.

#### CASOS:

- Em Mirassol, no APL de Móveis, após a apresentação da pesquisa de mercado, algumas empresas passaram a atuar em segmentos de móveis mais sofisticados, mudando o padrão de concorrência à medida em que diluíam a concentração.
- No APL de Jóias de São José do Rio Preto, os empresários passaram a enxergar novas oportunidades de escolha entre trabalhar em escala ou atingir nichos de mercado, o que as levou a repensarem suas estratégias.
- Em Vargem Grande do Sul, no APL de Cerâmica Vermelha, depois da pesquisa de mercado os produtores passaram a perceber a importância de se agregar serviços às vendas de cerâmica estrutural.
- Em Ibitinga, no APL de Confecções e Bordados, depois da pesquisa, descobriu-se que 25% dos consumidores do segmento mais sofisticado conheciam a marca "Bordados de Ibitinga". Marca que o APL tinha aberto mão e perdido para outra localidade.

## 3.4 Planejamento Estratégico

Esta fase é a base do projeto, não só pelo seu conteúdo detalhado, mas pelos desafios a se enfrentar em sua execução.

O foco na produção e na resolução dos problemas cotidianos das PMEs faz

com que os empresários percam de vista as ações estratégicas de seu negócio, tornando-se um grande desafio no trabalho de planejamento.

Desta forma, sugere-se que, anteriormente ao trabalho de planejamento, algumas ações voltadas ao treinamento, abordando temas como Visão de Futuro, Orientação para Resultados e Oficinas para elaboração de Planejamento Estratégico, sejam feitas com os atores de maneira a qualificá-los à atividades subseqüentes.

Um outro desafio diz respeito à elaboração do plano, pois requer que já se tenha iniciado o exercício da construção da confiança e do processo de mudança de modelo mental dos empresários e das instituições. Existe uma grande dificuldade presente nos APLs quanto à definição de cenários, em função de os atores conseguirem ver somente a “ponta do iceberg” e não ele como um todo.

Em diversas localidades atendidas, os temas presentes na pauta de trabalho do início do projeto eram completamente diferentes daqueles da época da elaboração do planejamento.

Os trabalhos anteriores à fase de planejamento têm como função indireta mostrar aos atores do Arranjo que os problemas a serem enfrentados não são prioritários àqueles que emergem na primeira abordagem (taxa de juros, desvalorização cambial, carga tributária), mas àqueles internos às empresas (gestão, inovação, qualificação) e aos pertinentes às localidades (qualificação da mão-de-obra, infraestrutura local, reestruturação de instituições de apoio, etc).

Assim, iniciar as ações de planejamento, sem antes construí-las com o grupo de trabalho, ciente da realidade objetiva a ser enfrentada, pode comprometer o futuro do projeto e gerar frustrações de expectativas, pois as ações buscarão solucionar problemas ilegítimos ou não prioritários daquele grupo.

O Planejamento Estratégico deve elencar um rol de ações estratégicas, comparando as competências empresariais e aos do Arranjo, determinadas pelos diagnósticos, com as informações adquiridas pela pesquisa de mercado. Uma vez que a empresa opte por atender a um determinado mercado, faz-se necessário identificar quais competências precisarão ser desenvolvidas para alcançar os objetivos das firmas.

Nesse planejamento, deve-se programar também as possíveis ações conjuntas e as demandas comuns, traçando estratégias locais e dando formato a uma agenda local a ser discutida com todos os atores.

Importante lembrar nesta fase que, além de se elencar as atividades a serem realizadas com as empresas e com o APL, deve-se procurar responder como essas atividades previstas serão desenvolvidas, quando irão acontecer e quem será o responsável por elas.

## 3.5 Implementação do Projeto

Três fatores são de fundamental importância para o sucesso de implementação do projeto: o manejo em campo; o controle, a avaliação e o acompanhamento; e, como resultado das ações anteriores, o transbordamento das ações.

### 3.5.1 Manejo em Campo

A presença de um Técnico Residente é de fundamental importância para a boa implementação do projeto. A presença constante na rotina do APL e das empresas serve, por um lado, como forma de conquistar a confiança local, e, por outro, de entender as idiossincrasias e os códigos de conduta valorizados no ambiente do APL.

Somente com a confiança conquistada é que o técnico conseguirá captar demandas explícitas e implícitas que permitirão dar melhor rumo ao projeto. Uma vez de posse destas demandas é que se pode organizar a ação dos consultores na implementação do projeto e no monitoramento dos resultados.

No âmbito do Grupo Gestor, o Técnico deve exercer um papel de relações institucionais, aproximando-se das entidades locais e atuando como facilitador no encaminhamento de demandas das empresas junto às instituições envolvidas no Pólo (Prefeituras, Universidades, Centro de Pesquisas, etc.)

Paralelamente ao técnico de campo, o Agente Local, que caracterizaremos no próximo capítulo, tem papel fundamental na sustentabilidade do projeto no médio e longo prazos. Esse agente é um profissional local, contratado pelo projeto com o consentimento do grupo, como futuro gestor do projeto.

A parceria com o técnico residente, somado ao processo de sua qualificação, tenderá a transformá-lo em um gestor de projetos. A idéia é capacitá-lo para captar demandas locais, sistematizá-las, estruturar os projetos e negociar a forma e os recursos para executá-los.

Assim como o técnico residente, o agente também passa por um processo de construção da confiança com os empresários do APL. Seu vínculo deve ser muito bem estruturado, porque, no médio prazo, ele ficará responsável pela execução do projeto.

### 3.5.2 Metas e Indicadores

O projeto prevê metas pré-estabelecidas com os empresários e leva em conta as condições estruturais de eficiência produtiva e coletiva do APL.

A implementação do projeto e as ações para se atingir as metas acordadas são checadas pelo sistema de acompanhamento e monitoramento dos resultados. O projeto deve contar com indicadores quantitativos e levantamento sistemático de opinião junto aos empresários.

Os indicadores quantitativos são dados econômico-financeiros das empre-

sas do Grupo Piloto que visam acompanhar e mensurar os efeitos da adoção de sugestões dos consultores do projeto.

Além destes indicadores, são feitos levantamentos qualitativos periódicos junto aos empresários, como forma de monitorar suas percepções em relação ao projeto.

### 3.5.3 Transbordamento

O sucesso do projeto passa pela promoção de um processo de “transbordamento” das ações implementadas no Grupo Piloto para todo o APL.

Este “transbordamento” é induzido por dois vetores, sendo o primeiro, ações voltadas às empresas. As instituições, as entidades prestadoras de serviço e os técnicos do projeto, à medida em que obtém sucesso com suas ações junto ao Grupo Piloto, passam a especializar seus conhecimentos e a repassá-los a outras empresas fora do Grupo, preservando as informações de sigilo comercial. Os cursos e as ações customizadas para o Grupo, passam a ser ofertados a todo o APL por instituições e prestadores de serviços locais.

O segundo vetor é o das ações direcionadas ao APL. As próprias reuniões do Grupo Gestor servirão para transbordar a todo o Arranjo as soluções implementadas e os conhecimentos adquiridos. A elaboração de uma agenda de ações para o APL, desenvolvidas em conjunto entre as forças produtivas e o poder pú-

#### DICAS:

As questões relativas ao porte e/ou à capacitação, como também ao posicionamento na cadeia produtiva, determinam diferenciais que devem ser levados em consideração no formato da carga horária de atendimento as empresas, e ainda nos treinamentos e na customização das ações.

Todos os atendimentos (consultoria, treinamento, *workshop*) devem ser customizados conforme as competências locais.

Todos os sócios das empresas devem participar das atividades, para evitar que o comprometimento com o processo de mudança seja assumido somente por uma parte da empresa.

As ações realizadas com os empresários devem ser elencadas das mais fáceis para as mais difíceis, de forma a permitir a consecução de acordo com as capacitações adquiridas ao longo do projeto.

As consultorias devem ser realizadas mostrando aos empresários para que servem as ferramentas utilizadas.

A existência de um agente interno na empresa, que passa ser o elo entre as consultorias e os empresários, é fundamental. O processo de contratação de estagiários para esta função facilita a implementação e ajuda a gerar massa crítica interna à empresa, contribuindo na integração universidade-empresa.

blico, torna horizontais as ações que visam incrementar a eficiência produtiva, a eficiência coletiva e, sobretudo, o desenvolvimento social (educação, condições sociais e etc.).

## **3.6 Controle, Acompanhamento e Avaliação**

Paralelamente à implementação do programa, deve-se implantar um sistema de acompanhamento e monitoramento dos resultados. O programa deve contar com indicadores quantitativos e levantamentos sistemáticos de opinião junto aos empresários.

Estes indicadores serão o “termômetro” do projeto e, sobretudo, mostrarão os resultados dos esforços financeiros e do tempo que os envolvidos dispuseram. Baseado nestes indicadores, novos rumos poderão ser tomados e as metas, revistas.

Os indicadores deverão ser mensurados bimestralmente, tabulados pelo agente local e disponibilizados para discussão pelo Grupo Piloto e, especialmente, pelo Grupo Gestor. A falta destes indicadores pode comprometer o desenvolvimento do projeto.

### **3.6.1 Indicadores Quantitativos**

Os indicadores quantitativos devem ser acordados entre os participantes do projeto e devem refletir a realidade da localidade. A importância da criação de uma meta a ser alcançada pelas empresas e pelo projeto é fundamental para dar direcionamento às ações.

Diversos indicadores podem ser elencados. No entanto, sugere-se a produtividade econômica medida em Valor Adicionado por Pessoal Ocupado – VA/PO, pois trata-se de um indicador de produtividade internacionalmente utilizado bastante confiável, baseado na metodologia de mensuração do PIB, divulgado pela ONU e seguido em todos os países signatários.

Dadas as variáveis que o conformam, o VA/PO não superestima o cálculo da produtividade em casos de terceirização de parte da produção. A despeito da queda de pessoal ocupado observada em tais casos, há um aumento no consumo intermediário, que, por sua vez, reduz o VA e mantém a razão inalterada. O mesmo pode ser dito em casos de internalização da produção de insumos. Além disso, o VA/PO permite comparações inter-setoriais de produtividade, independente do porte das empresas comparadas ou de sua estrutura produtiva.

### **3.6.2 Indicadores Qualitativos**

Ao longo do projeto, sugere-se aplicar, junto aos empresários, um questionário para captar a avaliação qualitativa dos trabalhos. Esta avaliação é um importante medidor do “clima” no grupo de empresários. Sua evolução no tempo é

indicador da dinâmica do projeto e aponta erros e acertos na condução dos trabalhos.

Constituído de uma série de informações não mensuráveis, é uma importante fonte de monitoramento da evolução do ambiente local, aponta a ocorrência de cooperação entre empresas, registra o funcionamento da governança local e acompanha o trasbordamento das ações para as empresas do pólo não participantes do grupo piloto.

As pesquisas devem ser realizadas bimestralmente nos APLs, de forma a refletirem as notas médias que o Grupo Piloto atribui aos diversos fatores e a subfatores de avaliação do projeto, abrangendo:

- A estrutura de “oferta”, com o plano de trabalho e as atividades realizadas;
- A interação, a confiança e a cooperação no Grupo Piloto, definindo a percepção que o grupo tem de suas relações; e
- Como os resultados refletem a percepção dos empresários quanto aos ganhos resultantes da estrutura de “oferta” e da experiência em grupo.

A tabulação destes indicadores deve ser feita pelos gestores do projeto e discutida com o grupo. Estas discussões, mais do que avaliativas, devem ser propositivas em relação ao desenvolvimento do projeto, funcionando como um mecanismo de *feedback*.

## 4. Agente de Desenvolvimento Local

Um dos grandes aprendizados da experiência da FIESP na atuação em APLs, especialmente, no âmbito do convênio com o MDIC, é a importância do agente local para o desenvolvimento do APL.

A disponibilidade limitada de tempo do empresário para atividades extra-empresa, somada à carência de pessoal qualificado nas instituições municipais, compromete a formulação e gestão dos projetos e a articulação institucional local relacionados ao APL.

Nesse contexto, a negociação dos projetos e das ações entre os empresários e o poder público pode ser realizada pelo agente local, que pode atuar como um elo entre eles, representando o APL e as suas demandas.

A atuação do agente local envolve as seguintes atribuições:

- Fazer a interface e garantir a comunicação entre empresas, prestadores de serviços, entidades locais e instituições estaduais e federais de fomento das pequenas e médias empresas (PMEs);
- Coordenar reuniões de trabalho com empresários e profissionais envolvidos nas atividades do APL;
- Identificar, junto aos empresários do pólo, possibilidades de atividades conjuntas, cooperadas e de interesse comum (ações horizontais);
- Buscar soluções para atender demandas, necessidades e/ou dificuldades dos empresários;
- Atuar, de forma integrada, nas atividades dos projetos, tanto na intervenção nas empresas, quanto nas ações institucionais, visando ao cumprimento das metas;
- Participar na identificação das demandas e dos fornecedores, bem como na definição do escopo de contratação dos prestadores de serviços, observando os aspectos técnicos e financeiros;
- Identificar e encaminhar demandas para o grupo gestor;
- Promover relações institucionais; e
- Garantir a implementação do plano de ação.

Para tanto, o perfil de atuação de um agente local abrange o domínio de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas, conforme detalhado abaixo.

Ter conhecimento de:

- Realidade regional ou local;
- Contexto das PMEs;
- Programas institucionais de apoio e fomento das PMEs; e
- Ferramentas de planejamento, elaboração e gerenciamento de projetos;

Possuir habilidades de:

- Liderança;
- Formação e motivação de equipes;
- Comunicação verbal e escrita;
- Negociação e articulação;
- Resolução de problemas;
- Discernimento e análise;
- Formulação de estratégias de desenvolvimento;
- Orientação para resultados; e
- No relacionamento interpessoal e sociabilidade;

Apresentar atitudes de:

- Assertividade, segurança e autoconfiança;
- Otimismo, energia e entusiasmo;
- Flexibilidade e conduta democrática;
- Pró-atividade e iniciativa;
- Transparência e ética;
- Responsabilidade; e
- Crença na capacidade da comunidade local.

Contudo, nem sempre as localidades contam com profissionais com este perfil. Deve-se buscar complementar a formação do agente por meio de um processo constante de treinamento.

Vale, também, ressaltar a importância da relação do agente local com a comunidade do APL, conforme exposto no capítulo 2. Para tanto, ele deve ter o aval das empresas e instituições envolvidas, que o legitima junto aos agentes do aglomerado.

## 4.1 Atuação do Agente Local

O papel do agente local na estratégia do Governo Federal, centrada na elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do APL, é o de sistematizar as demandas do arranjo e interpretá-las em forma de projetos e ações, bem como identificar as instituições competentes para sua implementação. Na construção desse Plano, o agente deve buscar facilitar o contato inter-institucional e ampliar o comprometimento das instituições na execução das ações previstas.

Além de ser o elo entre o arranjo produtivo e a governança local, esse agente pode auxiliar na interlocução e negociação das demandas do APL com o Núcleo Estadual (NE) e o Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais (GTP APL).

A atuação do agente local no processo de gestão do APL, apresentada no capítulo 3, desenvolve-se da seguinte forma:

- **Grupo Piloto:** O agente local do APL é responsável por mobilizar os atores do arranjo e agir como facilitador em suas reuniões. Deve, também, organizar as atividades realizadas em conjunto pelas empresas, como cursos, palestras, treinamento, etc.
- **Grupo Gestor:** O agente local é responsável pela articulação entre os empresários do Grupo Piloto e as instituições ou entidades componentes do Grupo Gestor do APL. Representa a ponte entre as demandas do APL e a instituição do Grupo Gestor competente para sua realização. O agente local poderá, ainda, representar o APL em reuniões externas com governos ou iniciativa privada, etc.
- **Consultorias Estruturantes:** O agente local, em conjunto com as instituições ou entidades atuantes no APL, deve propor projetos, bem como contatar parceiros e possíveis fornecedores de serviços dimensionando ao Grupo Piloto os benefícios e os custos de tais ações. Ele é o responsável por viabilizar o contato entre essas instituições e os Grupos Piloto e Gestor, tanto na prospecção quanto na atuação, agendando visitas, ministrando palestras, cursos, etc.
- **Monitoramento e Avaliação:** O agente local é o responsável por monitorar a atuação das instituições e das consultorias contratadas. Deve, a partir do acompanhamento das intervenções, dimensionar os resultados e transmiti-los às empresas do Grupo Piloto e às instituições do Grupo Gestor por meio de relatórios. Para tal, deve realizar levantamento de dados quantitativos (faturamento, consumo intermediário e pessoal ocupado das empresas do APL) e qualitativos (avaliações de desempenho das intervenções do projeto).
- **Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP):** O agente local é o responsável por elencar as demandas das empresas do APL e interpretá-las na forma de projetos e ações, como também, identificar instituições parceiras para sua implementação.

## 5. Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL<sup>1</sup>

A Política Nacional de Apoio a APLs está centrada na figura do Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do APL, isso é, na elaboração deste plano pelos APLs visando à sistematização das informações referentes ao pólo produtivo, bem como suas demandas. De forma simplificada, o objetivo do PDP é de expressar, em um único documento, o esforço de reflexão e de articulação local que contemple as informações do APL a respeito:

- Dos desafios dos APLs e suas oportunidades de negócio;
- Das ações que estão sendo implementadas ou que precisam ser desenvolvidas com vistas a transformar essas oportunidades em investimentos; e
- Dos investimentos que precisam ser fortalecidos para que busquem resultados orientados para o desenvolvimento sustentável das localidades.

Nesse sentido, o GTP APL orienta os pólos produtivos configurados como APLs a elaborarem os PDPs de acordo com a seguinte estrutura:

### 5.1 Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

Neste item, deve-se descrever como o Plano de Desenvolvimento foi elaborado; os atores que participaram da elaboração; as etapas que foram necessárias para que o Plano de Desenvolvimento pudesse ser elaborado; e os compromissos formais pré-existentes, ou seja, se já existem compromissos formais, quais são e como funcionam.

### 5.2 Contextualização e Caracterização do Arranjo

A seguir serão pontuados, em tópicos, as informações que devem constar no Plano de Desenvolvimento Preliminar (PDP) do APL, visando a sua contextualização e caracterização.

---

<sup>1</sup> Fonte: Manual Operacional do Plano de Desenvolvimento Preliminar – PDP do Grupo de Trabalho Permanente para Arranjos Produtivos Locais – GTP APL.

- a) Principais características da formação do APL, ou seja como o arranjo começou e se desenvolveu;
- b) Delimitação territorial do arranjo;
- c) Características dos empreendimentos e empregos, de forma que sejam apresentados: (i) os empreendimentos existentes e pessoal ocupado, especificando os empregos formais e informais; (ii) a rotatividade e origem geográfica dos trabalhadores do APL; (iii) o significado, em termos percentuais, do número de empreendimentos e de pessoal ocupado em comparação com a economia local/regional;
- d) Com respeito ao mercado de trabalho do APL, deve-se enumerar os principais problemas que as empresas enfrentam em seu relacionamento com o mercado de trabalho local (rotatividade da mão-de-obra; carência de trabalhadores não especializados; carência de trabalhadores especializados; absenteísmo; outros.);
- e) Sobre a produção das empresas do APL, deve-se apresentar a quantidade produzida por ano e por tipo de produto, bem como a tendência da produção;
- f) Devem estar presentes as características de adensamento da cadeia produtiva, a partir da definição dos setores ligados à atividade principal presentes no arranjo;
- g) Deve-se contextualizar as instituições e sua participação no arranjo, citando as instituições públicas, semi-públicas e privadas que oferecem apoio ao arranjo produtivo, sejam de ensino; de fomento; de representação, ou outras;
- h) Caracterizar a infra-estrutura do aglomerado de empresas, citando os pontos positivos e os pontos negativos;
- i) Com respeito aos programas governamentais, deve-se citar: (i) os programas governamentais dirigidos especificamente ao APL; e (ii) os programas governamentais cuja abrangência envolvem o APL;
- j) Para as políticas públicas de corte horizontal: (i) cite as políticas públicas que, nos últimos 5 anos, impactaram positivamente o desenvolvimento do aglomerado; (ii) cite as políticas públicas que, nos últimos 5 anos, impactaram negativamente o desenvolvimento do aglomerado; e (iii) cite as políticas públicas necessárias para o desenvolvimento do aglomerado.

## 5.3 Situação Atual do Arranjo

Nesta parte do Plano deve-se esclarecer ou elucidar a situação atual do arranjo, ou aglomerado de empresas, com respeito às práticas de acesso a mercados internos e externos; a os métodos de capacitação e formação dos funcioná-

rios e empresários; ao processo de governança e cooperação; aos investimentos e financiamentos; à busca de qualidade e produtividade; e ao incremento de tecnologia e inovação nas empresas do arranjo. A seguir é apresentada uma descrição de cada um desses pontos levantados para a situação do arranjo.

### **5.3.1 Acesso aos Mercados Interno e Externo**

Devem constar no Plano informações de acesso a mercados como:

- a) Faturamento por ano, vendas por mercado – volume e valor – e tendência (nos últimos 5 anos, as vendas das empresas cresceram, permaneceram iguais ou diminuíram);
- b) Segmentos de mercado das empresas do APL;
- c) Diversificação de produtos ofertados;
- d) Prazo médio de entrega de pedidos (entre a chegada do pedido na empresa e a data efetiva de entrega do produto ao cliente e tendência);
- e) Perfil de distribuição do produto: para quem as empresas do APL vendem seus produtos como uma porcentagem do total das vendas: consumidor final; consumidor industrial; varejista; atacadista; agentes de exportação; venda direta ao exterior; e outros;
- f) Marca do APL ou seja, se existe uma marca do APL pela qual os produtos fabricados são identificados;
- g) Destino das vendas do APL segundo o local (%): na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior;
- h) Mercado externo: tendência das vendas e para quais países as empresas do APL exportam;
- i) No atendimento ao mercado nacional e ao mercado externo, as empresas do APL têm enfrentado dificuldades relacionadas a: acesso ao consumidor final; acesso aos canais de comercialização e distribuição; atendimento das especificações solicitadas pelo importador; cumprimento dos prazos de entrega especificados; promoção dos produtos e fixação de marca; redução no tamanho dos pedidos; burocracia alfandegária e tributária; custos de manuseio, embalagem e armazenagem; custos portuários, do transporte interno e do frete internacional; outros;
- j) Onde estão localizados os principais concorrentes das empresas do APL? Na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior.

### **5.3.2 Formação e Capacitação**

Sobre a formação e capacitação das pessoas envolvidas com as empresas do arranjo, deve-se apresentar:

- a) Perfil educacional dos trabalhadores dos APLs;
- b) Onde os trabalhadores aprendem seu ofício (em centros de treinamen-

to financiados pela empresa, em centros de treinamento financiados pelo próprio empregado, no trabalho na empresa, no trabalho nos empregos anteriores, outros). É necessário que se especifique e quantifique essas informações;

c) Instituições que ofertam capacitação para mão-de-obra existentes no arranjo: número de Centros de Educação Tecnológica (centros públicos ou privados, Federais, Estaduais ou Municipais) que participam direta ou indiretamente do APL; número de universidades, faculdades e centros de ensino envolvidos no APL; número de laboratórios disponíveis e de pesquisadores e bolsistas envolvidos;

d) Cursos ofertados pelas instituições: número de cursos técnicos e profissionalizantes que atendam algum segmento da cadeia produtiva do APL e número de vagas nesses cursos; número de cursos de graduação, mestrado e doutorado que atendam algum segmento da cadeia produtiva do APL e número de vagas ofertadas nesses cursos;

e) Demanda potencial de capacitação em termos de cursos, tamanho das turmas e periodicidade;

f) Disponibilidade de estágios supervisionados (tutoria de professor da academia + técnico do empreendimento/APL + aluno + desenvolvimento de projeto de interesse das partes);

g) Número de publicações científicas/tecnológicas decorrentes da parceria entre Instituições de Ensino Superior e o APL.

### **5.3.3 Governança e Cooperação**

Sobre a governança e cooperação estabelecida ao entorno do arranjo e pelo arranjo, devem constar as informações:

a) Da existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do arranjo: desenvolvimento tecnológico; empréstimo de maquinário; marketing; participação em consórcios; visita a outros produtores; receber visitas de outros produtores; troca de informações em reuniões sociais; no desenvolvimento de produto; treinamento de trabalhadores; compra de insumos; outros;

b) Da existência e tipos de interação e cooperação entre as empresas do arranjo e as instituições públicas e privadas locais: associações e seus membros; cooperativas e seus cooperativados;

c) Da existência e tipos de instâncias decisórias em prol do arranjo (governança);

d) Da existência de arranjos formais entre as firmas e de iniciativas associativas: de produção; de desenvolvimento de produto ou processo; de comercialização; outros;

e) Das possíveis parcerias a serem desenvolvidas: compra de matéria-pri-

- ma e insumos (central de compras); compra de equipamentos comuns; venda de produtos consorciados; troca de experiências com empreendedores do setor (cadeia produtiva); gestão do negócio; dentre outros;
- f) Sobre o compromisso com a melhoria da qualidade ambiental: projetos e investimentos visando à compensação ambiental pelo uso de recursos naturais e pelo impacto causado por suas atividades;
- g) Com respeito à educação e conscientização ambiental: campanhas, projetos e programas educativos voltados ao fortalecimento da educação ambiental e disseminação dos conhecimentos e intenções de proteção e prevenção ambiental;
- h) Do gerenciamento do impacto das empresas na comunidade de entorno: respeito às normas e costumes locais, interação com os grupos locais e seus representantes;
- i) Das relações com organizações locais: contribuição para o desenvolvimento da comunidade; promoção de projetos sociais; disseminação de valores educativos e a melhoria das condições sociais;
- j) Do financiamento da ação social: destinação de verbas e recursos à instituições e projetos sociais; constituição de instituto, fundação ou fundo social; a criação de redes de atendimento e fortalecimento das políticas públicas da área social; participação em projetos sociais governamentais;
- k) Da construção da cidadania pelas empresas: programas de conscientização para a cidadania para o público interno e a comunidade de entorno.

### 5.3.4 Investimento e Financiamento

Devem ser explicitadas informações sobre:

- a) Tendência do lucro líquido das empresas do APL. Nos últimos 5 anos, o lucro líquido: cresceu; permaneceu igual; diminuiu;
- b) Em quais, das seguintes áreas, as empresas do APL têm investido: expansão de capacidade produtiva na região; expansão da capacidade produtiva em outras regiões; desenvolvimento de produto; desenvolvimento tecnológico; empresas de setores auxiliares; empresas com ligações para frente (*trading companies*, lojas, *showrooms*); *marketing* (publicidade, feiras comerciais, etc.);
- c) Em quais, das seguintes áreas, as empresas do APL tencionam investir nos próximos 5 anos: expansão de capacidade produtiva na região; expansão da capacidade produtiva em outras regiões; desenvolvimento de produto; desenvolvimento tecnológico; empresas de setores auxiliares; empresas com ligações para a frente (*trading companies*, lojas, *showrooms*); *marketing* (publicidade, feiras comerciais, etc.).
- d) Demanda potencial em termos de tipo de crédito a ser ofertado (capital de giro, financiamento de máquinas e equipamentos, ampliação da produção, etc.) e volume.

### 5.3.5 Qualidade e Produtividade

Devem-se apresentar as características da produtividade e qualidade do arranjo, como:

- a) Capacidade instalada (ou área de produção) e respectiva utilização;
- b) Origem dos insumos das empresas e problemas que o APL tem enfrentado no relacionamento com seus fornecedores: disponibilidade, preço, qualidade, prazo de entrega, etc;
- c) Processos de terceirização: por quem são executadas as atividades meio e a extensão pela qual os estágios de produção são terceirizados para outras empresas;
- d) Localização das firmas para as quais as fases da produção são terceirizadas: na região; nas demais regiões do estado; nos demais estados do país; no exterior.
- e) Certificações e selos de qualidade das empresas do arranjo: número de empresas certificadas; tipos de ferramentas de qualidade utilizadas no APL; selo de qualidade, número de produtos em conformidade com normas do INMETRO; os programas de qualidades implementadas pelas empresas do APL, etc;
- f) As certificações nacionais e internacionais de proteção ambiental, como por exemplo ISO 14.000.

### 5.3.6 Tecnologia e Inovação

Neste item, devem-se inserir no Plano de Desenvolvimento informações com respeito:

- a) Ao maquinário das empresas do APL: padrão, idade média das máquinas e tendência;
- b) À origem das inovações técnicas das empresas: adquiridas no mercado nacional; adquiridas no mercado internacional; desenvolvidas na empresa; adaptadas na empresa; desenvolvidas em colaboração com outros produtores; desenvolvidas em colaboração com fornecedores ou prestadores de serviço; desenvolvidas em colaboração com clientes; outros;
- c) Às fontes de informação para inovação de processo: visitas a outras empresas da região; visitas a outras empresas em outras regiões; fornecedores de máquinas e equipamentos; exposições e feiras; publicações especializadas; trabalhadores que trabalhavam em outras empresas; ocasiões sociais; agentes de exportação; clientes; consultores da região; consultores de fora da região; outros;
- d) Às técnicas de gestão de produção utilizadas nas empresas do APL: linha de produção; just in time externo; fabricação just in time; grupos de trabalho; células de produção; círculos de controle de qualidade; controle de qualidade total; controle estatístico de processo; manufatura assistida por

- computador (CAM); projeto assistido por computador (CAD); planejamento necessidades de materiais (MRP); outros;
- e) Às coleções de modelos das empresas, se são modelos desenvolvidos na empresa; modelos desenvolvidos por especialistas contratados pela empresa; modelos desenvolvidos pelos clientes; ou engenharia reversa (imitação e/ou adaptação de modelos de outras empresas);
- f) Às fontes de informação sobre novos modelos e idéias: visitas a feiras e exposições locais; especificação dos clientes; visitas a feiras e exposições no país; consultoria contratada; visitas a feiras e exposições no exterior; catálogos e revistas, outros;
- g) Às inovações chave em processos (produção, gestão e comercialização) e produtos, introduzidas no APL, nos últimos anos;
- h) Às demandas potenciais por consultoria tecnológica e serviços: laboratórios de testes e ensaios/calibração/certificação/normalização, etc.;
- i) Ao número de patentes registradas decorrente da parceria entre as Instituições de Ensino Superior e o APL. (Lei de Inovação Tecnológica);
- j) Ao número de pesquisadores do meio acadêmico cedidos para atuarem com inovação de produtos e processos no âmbito do APL (Lei de Inovação Tecnológica);
- k) Ao número de projetos tecnológicos entre o meio acadêmico e as Instituições de Pesquisa Tecnológica e o APL implementados/ano (realizados/concluídos; em curso, paralisados e/ou cancelados por ano).

## 5.4 Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento

Neste item deve-se pontuar, na perspectiva do grupo de empresários participantes da organização do APL, bem como das instituições apoiadoras, os desafios do APL e suas oportunidades de desenvolvimento, apresentando:

- a) Variáveis importantes para a caracterização da situação atual do Arranjo Produtivo;
- b) Pontos positivos e negativos do arranjo;
- c) Obstáculos a serem superados: de curto, médio e longo prazos;
- d) Desafios a serem alcançados: de curto, médio e longo prazos; e
- e) Oportunidades a serem conquistadas.

Deve-se incluir como anexo, caso existam, diagnósticos ou estudos utilizados como base e fonte de informação para a elaboração do Plano de Desenvolvimento.

## 5.5 Resultados Esperados

Neste item, deve estar presente a descrição dos resultados finais que se espera alcançar através do Plano de Desenvolvimento. Os resultados devem ser quantificáveis e, de preferência, numerados, para que as ações previstas possam fazer referência a eles.

## 5.6 Indicadores de Resultado

Este item é reservado para os indicadores de resultado, e deve apresentar:

- a) Quais os indicadores utilizados para medir cada resultado que se espera alcançar; e
- b) Quais os métodos de utilizados para avaliar a situação atual e a situação futura. A medição da situação presente e futura é, em si, uma ação, que deve ser prevista também no item 5.8 – “Ações Previstas” da elaboração do Plano de Desenvolvimento.

## 5.7 Ações Realizadas e Em Andamento

Neste item devem-se apresentar as ações do APL já consolidadas e aquelas que estão em desenvolvimento, de forma que conste em sua estrutura:

- a) Denominação: nome da ação;
- b) Descrição: o que é a ação;
- c) Coordenação: nome da instituição e da pessoa responsável pela coordenação da ação;
- d) Execução: nome da instituição e da pessoa responsável pela execução da ação.
- e) Viabilização financeira: valor total aportado e parceiros que viabilizam financeiramente a ação (parceiros locais, estaduais e/ou federais, bem como os recursos alocados);
- f) Data de início: data de início da ação;
- g) Data de término: data de término ou prevista para o término da ação;
- h) Resultado(s) esperado(s): que resultado(s) esperado(s) está(ao) relacionado(s) à ação. Relacione as ações com os elementos do item 5.5 “Resultados Esperados”;

Ademais, deve-se selecionar a tipologia da ação, seguindo as nomenclaturas do item 5.3: acesso aos mercados interno e externo; formação e capacitação; governança e cooperação; investimento e financiamento; qualidade e produtividade; e tecnologia e inovação.

## 5.8 Ações Previstas

As ações previstas no Plano de Desenvolvimento do APL devem ser estruturadas levando-se em consideração os seguintes pontos:

- a) Denominação: nome da ação;
- b) Descrição: o que é a ação;
- c) Coordenação: nome da instituição e da pessoa responsável pela coordenação da ação;
- d) Execução: nome da instituição e da pessoa responsável pela execução da ação;
- e) Viabilização financeira: valor total a ser aportado e parceiros que viabilizarão financeiramente a ação (parceiros locais, estaduais e/ou federais, bem como os recursos a serem alocados);
- f) Data de início: data prevista para o início da ação;
- g) Data de término: data prevista para o término da ação.
- h) Resultado(s) esperado(s): que resultado(s) esperado(s) está(ao) relacionado(s) à ação. Deve-se relacionar as ações com os elementos do item 5.5 “Resultados Esperados”;
- i) Tipologia da ação, seguindo as nomenclaturas do item 5.3: acesso aos mercados interno e externo; formação e capacitação; governança e cooperação; investimento e financiamento; qualidade e produtividade; tecnologia e inovação.

## 5.9 Gestão do Plano de Desenvolvimento

É necessária a descrição de como será feita a gestão do Plano de Desenvolvimento, ou seja, demonstrar como se dará o processo de coordenação das ações previstas e das decisões necessárias para a implementação e a avaliação do Plano. Deve constar como parte da gestão do PDP, o modo pelo qual se desenvolverá a articulação junto às entidades ou instituições envolvidas e suas atuações visando à implementação das ações do Plano e sua avaliação.

## 5.10. Acompanhamento e Avaliação

Este item é reservado para as informações sobre os instrumentos de acompanhamento do Plano de Desenvolvimento e de suas ações, e como e com que frequência os resultados serão avaliados.

Ao fim deste trabalho, como anexo, está presente o modelo de formulário para a elaboração do Plano de Desenvolvimento Preliminar do APL.

## 6. Reflexões Iniciais e Recomendações do MDIC e da FIESP

Neste capítulo, pretende-se evidenciar os obstáculos enfrentados no desenvolvimento das experiências de apoio aos APLs paulistas durante a execução do convênio FIESP/MDIC e a elaboração dos Planos de Desenvolvimento Preliminar (PDP). Apresentaremos também algumas recomendações na atuação e as considerações finais.

- Pouca organização e sistematização de demandas locais para a consolidação de uma agenda de desenvolvimento. Isto ocorre, em grande medida, em função da necessidade de visão estratégica dos agentes locais e desconhecimento dos programas públicos existentes para atender essas demandas; e
- Falta de mobilização dos agentes para a construção de um plano de desenvolvimento da localidade em ambientes onde o processo de confiança ainda é incipiente, em função da baixa interação entre os atores públicos e privados.

Diante desse contexto, a seguir são mencionados os principais obstáculos enfrentados em campo, salientando que estes serviram de aprendizado e resultaram nas recomendações que serão apresentadas na seqüência.

### 6.1 Obstáculos enfrentados: Confiança e Visão de Futuro

Os obstáculos enfrentados para a elaboração dos PDPs são reflexo do contexto acima apresentado e podem ser resumidos em dois grandes desafios:

- A construção de um ambiente de confiança, que possibilite interações entre os atores, e;
- A construção de uma visão de futuro para o desenvolvimento local.

#### 6.1.1 Ambiente de Confiança

Quando da apresentação, nas localidades, das instituições de fomento e apoio às PMEs organizadas em APLs, observou-se um grande ceticismo quanto às suas atuações.

Este ceticismo ocorre, provavelmente, em função da ausência, ao longo dos anos, da interação dos Governos Federal e Estadual com as localidades e com a organização do desenvolvimento local, bem como do distanciamento das instituições de representação e apoio às empresas.

Também, quando foram apresentados os Agentes Locais contratados pelo MDIC e pela FIESP para a facilitação do processo de elaboração dos PDPs dos APLs, observou-se, inicialmente, certo descrédito. A maioria dos agentes locais contratados foi selecionada a partir de uma escolha institucional, traduzindo-se, em um primeiro momento, na falta de confiança e legitimidade do agente na localidade.

Nos aglomerados em que o Agente Local já conhecia os atores do APL, sua inserção foi facilitada, possibilitando que a elaboração dos PDPs contasse com maior interlocução entre os agentes públicos e privados, diferente daqueles nos quais o processo de construção da confiança ainda estava incipiente.

Ou seja, a existência de relações de confiança entre os técnicos do MDIC e da FIESP e os atores locais refletiu-se no grau de mobilização do grupo piloto e do grupo gestor para a elaboração participativa dos PDPs.

A mobilização dos atores locais também foi facilitada nos APLs que apresentaram histórico de ações institucionais de apoio ao seu desenvolvimento. Esse processo passa, assim, pela construção da confiança dos empresários no projeto e nas instituições.

O diagnóstico identificou também dois níveis no processo de mobilização: primeiro, a formação dos laços de confiança; segundo, a definição das estratégias conjuntas.

Nos APLs de móveis de Votuporanga; de transformadores plásticos do Grande ABC paulista; e aeroespacial de São José dos Campos, na fase inicial de mobilização dos atores locais, voltaram-se, a princípio, mais para a construção de um ambiente de interação entre empresas e instituições/entidades, que propriamente à efetiva elaboração do plano estratégico.

Por outro lado, nos APLs de cerâmica estrutural ou vermelha de Tambaú, Vargem Grande do Sul, Tatuí e Itu; de cama, mesa e banho e bordados de Ibitinga; de móveis de Mirassol; e de calçados femininos de Jaú, a mobilização já existente dos atores em torno de um projeto de interação das empresas com as instituições/entidades, contribuiu para a elaboração dos PDPs, com especial atenção para a descrição dos projetos estratégicos do aglomerado.

Destaque-se, por fim, que um dos principais desafios na construção de um ambiente de confiança entre os atores locais e as instituições de apoio, importante para o processo de mobilização, é a crença na continuidade das ações e no potencial de resultados positivos.

### **6.1.2 Visão de Futuro**

A dificuldade na elaboração de um plano estratégico para as localidades não ocorreu somente em função da baixa mobilização dos agentes.

As experiências mostraram que os atores locais necessitam estar mais comprometidos com a visão estratégica e de futuro, de sorte que os planos de

desenvolvimento reflitam uma agenda de ações efetivamente exequível.

Da mesma forma, observou-se que os APLs, nos quais realizaram-se ações de qualificação nas áreas de visão de futuro, planejamento estratégico e orientação para resultados, apresentaram maior facilidade na elaboração dos PDPs, comparativamente àqueles que se encontravam na fase de pré-qualificação nestes temas.

Vale ressaltar que, mesmo com a qualificação na área de planejamento estratégico, os atores locais apresentaram dificuldades de organização em torno de uma agenda comum. Isto ocorreu pelo fato de essa qualificação ter sido oferecida aos empresários, entretanto, com carência de envolvimento maior do poder público municipal, criando um desequilíbrio nas discussões.

Além da qualificação, a questão dos ajustes dos planos deve ser observada. As localidades que já apresentavam planejamento estratégico, quando da elaboração dos PDPs, revisaram diversas diretrizes e atividades, evidenciando a necessidade de atualização permanente das estratégias locais e agenda de compromissos.

Dessa forma, um dos desafios que se coloca é a qualificação dos atores locais orientada para a visão de futuro, base do planejamento estratégico.

## 6.2 Recomendações

As recomendações aqui contidas, resultado da experiência em campo do MDIC e da FIESP nos aglomerados paulistas, contribuirão para a consecução de esforços institucionais no apoio e fomento às PMEs organizadas em APLs.

Um dos pontos observados que mereceu destaque foi o desconhecimento, por parte das PMEs e instituições locais, sobre produtos e programas oferecidos pelas instituições governamentais no apoio aos APLs<sup>1</sup>. Como comentado no capítulo 3, as PMEs têm grande dificuldade em organizar suas demandas prioritárias e racionalizar seu processo de planejamento, o que é potencializado por deficiências no fluxo de informações.

Adicionalmente, as oficinas realizadas pelo MDIC/GTP APL, para a capacitação institucional na formação dos Núcleos Estaduais e elaboração de PDPs, deveriam ser também oferecidas aos atores locais por meio desses Núcleos e suas entidades. A oferta desses treinamentos visaria à construção de estruturas sustentáveis, para planejamento de estratégias e ações no âmbito municipal, bem como melhoria da articulação com as instâncias estadual e federal. É fundamental também o envolvimento dos gestores de Prefeituras Municipais nesses treinamentos.

---

<sup>1</sup> Destaque-se nesse aspecto, o lançamento pelo GTP APL do Manual de Apoio aos APLs que consolida as ações das instituições parceiras.

Outro ponto é a ênfase na qualificação dos atores locais em planejamento estratégico, protagonistas na elaboração e na articulação das estratégias municipais. O conhecimento prévio sobre o tema se reflete na qualidade dos PDPs dos arranjos abordados no âmbito do convênio entre o MDIC e a FIESP. Nos APLs em que a governança já possuía planejamento estratégico ou qualificação na área, observaram-se projetos mais consistentes comparativamente àqueles que não tinham experiência de planejamento.

Especialmente nesses casos, sugere-se a realização de mais de uma rodada de avaliação e apreciação dos PDPs. O esforço de sistematização das demandas e o amadurecimento das discussões conduz a um maior foco e a uma melhor priorização das demandas do APL.

Ressalte-se, ainda, a importância da atuação do animador/mobilizador local para a continuidade das discussões, atualização permanente dos planos de desenvolvimento e implementação das agendas de compromisso.

## 6.3 Considerações finais

A experiência do MDIC e da FIESP, na atuação junto aos APLs paulistas, evidenciou a existência de dois pontos estruturantes na elaboração dos PDPs.

O primeiro ponto refere-se à importância da visão estratégica dos atores locais na elaboração do PDP, como instrumento de dimensionamento das oportunidades e das ameaças presentes no pólo produtivo. A partir dessa visão estratégica, são definidos ações e projetos prioritários, ou seja, o caminho que deve ser traçado para a conquista de competitividades das empresas e do arranjo.

Com efeito, a elaboração do PDP com a interação da governança local em torno do planejamento estratégico do APL e os esforços de mobilização dos atores locais, traduz-se na sistematização das demandas de forma democrática e na construção de uma agenda de compromissos das instituições para a realização dos projetos, orientada para o desenvolvimento local.

O segundo ponto diz respeito à importância do animador/mobilizador local para a facilitação do processo de interação dos atores do APL e na execução das ações.

A presença de um agente local contribui para o processo de desenvolvimento da localidade ao articular as demandas do APL com as diretrizes ou recomendações municipais e, juntamente com os atores locais, públicos e privados, participar do desenho dos projetos, prospectando recursos e programas institucionais de apoio aos APLs.

# ANEXO

## Modelo de Formulário do Plano de Desenvolvimento

### 1. Processo de Elaboração do Plano de Desenvolvimento

### 2. Contextualização e Caracterização do Arranjo

### 3. Situação Atual do Arranjo

#### 3.1 Acesso aos Mercados Interno e Externo

#### 3.2 Formação e Capacitação

#### 3.3 Governança e Cooperação

#### 3.4 Investimento e Financiamento

### **3.5 Qualidade e Produtividade**

### **3.6 Tecnologia e Inovação**

## **4. Desafios e Oportunidades de Desenvolvimento**

## **5. Resultados Esperados**

## **6. Indicadores de Resultado**

## **7. Ações Realizadas e Em Andamento**

Coloque o nome da ação

a) Descrição: descreva a ação

b) Coordenação: escreva o nome da instituição e da pessoa responsável pela coordenação da ação

c) Execução: escreva o nome da instituição e da pessoa responsável pela execução da ação

**d) Viabilização financeira: valor TOTAL a ser aportado.**

**Preencha o quadro abaixo, informando o nome da instituição(ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos alocados:**

<b>RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>						
<b>Parceiros Locais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
Coloque o nome da instituição que aportará recursos para esta ação	Coloque o valor a ser aportado	Coloque o percentual do valor em relação ao total				
<b>Parceiros Estaduais</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>
<b>Parceiros Federais GTP APL</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>Previsto R\$</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL R\$</b>	<b>%</b>

**e) Data de início: coloque a data prevista para o início da ação**

**f) Data de término: coloque a data prevista para o término da ação**

**g) Ação relacionada ao resultado nº: \_\_\_\_\_**

**h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:**

- acesso aos mercados interno e externo
- qualidade e produtividade
- formação / capacitação
- governança e cooperação
- tecnologia e inovação (incluindo o design)
- investimento e financiamento
- outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

## 8. Ações Previstas

Coloque o nome da ação

a) Descrição: descreva a ação

b) Coordenação: escreva o nome da instituição e da pessoa responsável pela coordenação da ação

c) Execução: escreva o nome da instituição e da pessoa responsável pela execução da ação

d) Viabilização financeira: valor TOTAL a ser aportado.

Preencha o quadro abaixo, informando o nome da instituição (ões) locais, estaduais e/ou federais, bem como dos recursos a serem alocados:

RECURSOS FINANCEIROS E ECONÔMICOS						
Parceiros Locais	Previsto R\$	%	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
Coloque o nome da instituição que aportará recursos para esta ação	Coloque o valor a ser aportado	Coloque o percentual do valor em relação ao total				
Parceiros Estaduais	Previsto R\$	%	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%
Parceiros Federais GTP APL	Previsto R\$	%	Previsto R\$	%	TOTAL R\$	%

e) Data de início: coloque a data prevista para o início da ação

f) Data de término: coloque a data prevista para o término da ação

g) Ação relacionada ao resultado nº: \_\_\_\_\_

h) Selecione o item abaixo que melhor se relaciona com esta ação:

( ) acesso aos mercados interno e externo

( ) qualidade e produtividade

( ) formação / capacitação

( ) governança e cooperação

( ) tecnologia e inovação (incluindo o design)

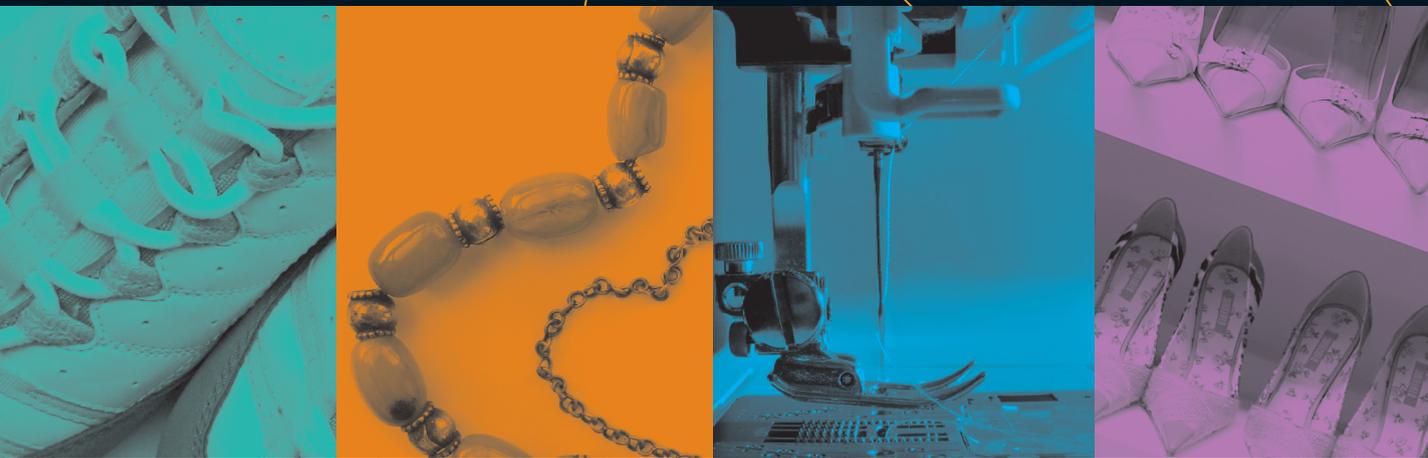
( ) investimento e financiamento

( ) outra. Por favor, informe: \_\_\_\_\_

### 9. Gestão do Plano de Desenvolvimento

### 10. Acompanhamento e Avaliação





Departamento de Competitividade e Tecnologia - DECOMTEC/FIESP  
Tel 55 11 3549 4514 [www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br)

Departamento de Micro, Pequenas e Médias Empresas – DEPME/SDP/MDIC  
Tel 55 61 2109 7093 [www.desenvolvimento.gov.br](http://www.desenvolvimento.gov.br)