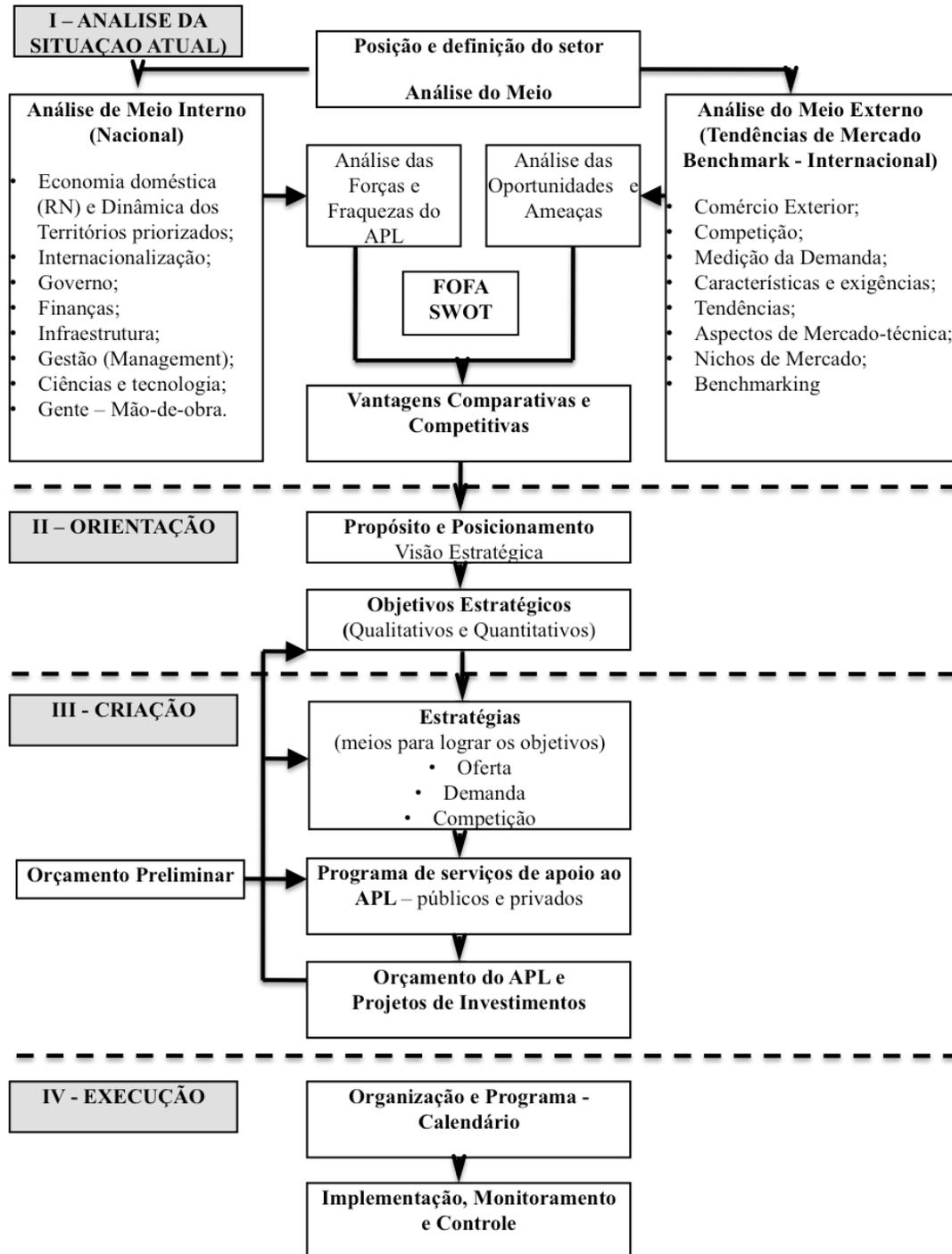




## ANEXO 50 – METODOLOGIA PARA ELABORAÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA ARRANJOS PRODUTIVOS LOCAIS (APLs)

### I. ESTRUTURA DO PLANO – CONCEITO DE INTERVENÇÃO





## II. METODOLOGIA

Todos os trabalhos serão desenvolvidos de maneira participativa com os atores - chave dos Arranjos Produtivos Locais (APL). Sendo assim, a execução do mandato com a estrutura do trabalho terá um enfoque matricial (em contraposição ao lineal por etapas). Os três eixos que compõe, esta visão matricial são: (i) dinâmica do território; (ii) desenvolvimento empresarial e organização da produção; e (iii) informação e acesso a mercados. As fases de preparação são formuladas, conseqüentemente, em torno desses eixos, de maneira simultânea e não isenta de interseções entre si.

### **Desenvolvimento dos Planos Estratégicos dos Arranjos Produtivos Locais (APL)**

Com base nos estudos existentes e algum trabalho pontual, serão elaborados os Planos Estratégicos (PE) dos setores produtivos específicos “Arranjos Produtivos Locais (APL)”. Os PE’s definem os investimentos e atividades de fomento produtivo a serem implantados e constituem o instrumento ordenador das demandas do setor produtivo local e regional, e como tais, alimentam a definição de prioridades e ações de apoio por parte do Programa, constituindo-se num insumo importante da estratégia de Desenvolvimento Regional do Estado e do desenvolvimento socioeconômico das regiões.

O estabelecimento dos PE’s, na presente metodologia, é considerado como um processo contínuo na consolidação e coesão dos APL’s. Para isto, será utilizado o processo de construção do PE para: (i) motivar e mobilizar os atores do APL em torno da necessidade de analisar e comparar (*benchmark*) o desempenho e a capacidade do sistema produtivo local; (ii) desenvolver uma visão e uma estratégia em conjunto; (iii) formular e implementar um conjunto integrado de políticas e programas para promover a inovação e a aprendizagem e para fortalecer o sistema local de inovação; e, finalmente; (iv) definir mecanismos que assegurem um monitoramento contínuo da implementação do PE.

Os investimentos e atividades de fomento produtivo propostos terão em conta as características das potenciais empresas<sup>1</sup> beneficiárias, as restrições que enfrentam e as vantagens comparativas das regiões nas quais se desenvolverá o Programa; e dará ênfase na promoção de mecanismos associativos e cooperativos entre as empresas.

Na elaboração do PE, será enfatizada a conexão entre a parte do diagnóstico, os objetivos estratégicos, as prioridades derivadas deles e as atividades a serem propostas.

Os PE’s estarão formados pelas seguintes atividades para cada APL:

1. Análise do Meio (Interno - Nacional);
2. Matriz SWOT;
3. Vantagens Comparativas e Competitivas;

---

<sup>1</sup> Neste caso quando se refere a empresa nos referimos a empresas, cooperativas e associações de produtores.



4. Propósito e Posicionamento (Visão Estratégica);
5. Objetivos Estratégicos - Quantitativos e Qualitativos;
6. Programa de serviços de apoio público - privado em cada APL.

## **1. Fase de Análise da Situação Atual**

---

Uma vez identificado os APL, será iniciada a etapa de diagnóstico dos mesmos. Nesta etapa serão analisados os documentos, estudos e estratégias de desenvolvimento disponíveis sobre os territórios priorizados - Território do Alto Oeste e o Território Sertão do Apodí, Cinturão Central - Território do Mato Grande, Trairi, Agreste Litoral Sul, Sertão Central Cabugi, Litoral Norte, Potengi; e o Seridó no Estado do Rio Grande do Norte.

É muito importante mencionar que para a obtenção de toda a informação necessária serão utilizadas matrizes de entrevistas e análise, as quais permitirão poder ponderar e analisar as tendências que surgem das pessoas entrevistadas.

Neste primeiro passo, serão elaborados os diagnósticos dos APL's construindo a imagem integral dos mesmos, conjuntamente com os principais atores (as empresas de cada APL) para que seja reconhecida como válida pelos atores principais do APL.

Para isto, será efetuada uma análise da competitividade do APL. O mesmo se baseará, entre outros, na análise dos diagnósticos dos Planos de Desenvolvimento Regional (PDR) e de outros dados relevantes já existentes para as regiões de atuação; na identificação dos gargalos; e na análise da estratégia proposta pelo Estado para os Territórios.

Com a análise do Meio Interno serão obtidos os pontos fortes e fracos dos APL's. A análise do meio interno incorpora os três eixos de trabalho referidos: (i) dinâmica do território; (ii) desenvolvimento produtivo em nível empresarial; e (iii) acesso e posicionamento nos mercados, mais um eixo transversal referente ao conjunto de elementos sócio-ambientais a ser incorporado no PE.

Esta análise está composta por:

### **1. Dimensionamento do Território**

#### **1.1 Avaliação da produtividade - avaliação das indústrias:**

- competitividade das mesmas;
- contexto histórico da indústria;
- número de empresas e número de empregados. Segmentação empresarial (tamanho e especialidade produtiva e comercial), incluindo a estrutura e as características dos vários subgrupos de empresas presentes no APL;
- salário médio em relação ao salário médio de manufatura;
- produtividade;
- recursos e provisionamento (materiais e naturais);
- nível de inter-relações locais na indústria;



- empresas líderes; estrutura da produção;
  - análise do processamento e a transformação industrial;
  - análise dos meios de comercialização e dos canais de distribuição utilizados;
  - produtividade dos insumos;
  - estratégias, estrutura e competição entre as indústrias do setor na atualidade;
  - a demanda em nível nacional;
  - caracterização para cada família de produtos e os diferentes mercados relevantes do APL.
- 1.2 Estudo de competitividade a longo prazo (capital de formação - economias, investimentos, investimentos estrangeiros). Orientações e estratégias utilizadas;
- 1.3 Estudo dos resultados econômicos e dinâmica dos distritos: aportes do APL na economia nacional:
- % do PIB e do total de exportações;
  - Taxa de crescimento do APL nos últimos 5-10 anos;
  - Rentabilidade do APL e outras tendências nacionais do APL.
- 1.4 Competitividade existente dentro do setor em nível nacional. Avaliação da capacidade de competir das empresas nacionais em nível internacional. Análise dos pontos fortes e fracos internos à indústria;
- 1.5 Análise das necessidades prioritárias das empresas e dos gargalos que afetam às empresas e o APL ou encadeamento.
- 2. Governo**
- 2.1 Análise das intervenções do Estado no setor e condições criadas para as empresas. Impacto governamental - principais regulamentos, regras, subsídios, incentivos, pautas, iniciativas de desenvolvimento;
- 2.2 Condições macroeconômicas e sócio-ambientais (este último como eixo transversal). Avaliação dos riscos externos para as empresas. Avaliação dos órgãos públicos em relação direta com o APL. Identificação dos gargalos existentes;
- 2.3 Adaptação e flexibilidade das políticas nacionais no meio internacional. Análise dos pontos fortes e fracos das entidades importantes relacionadas ao APL.
- 3. Finanças**
- 3.1 Facilidades na obtenção de financiamento (para as indústrias com valor agregado). Importância relativa no valor agregado;
- 3.2 Apoio e aporte do setor financeiro nacional na competitividade em nível internacional das indústrias do setor. Produtividade do capital
- 4. Infraestrutura – Território**
- 4.1 Avaliação do nível de desenvolvimento das infraestruturas do setor;
- 4.2 Análise da proteção do meio ambiente e da tecnologia da informação.
- 5. Gestão (Management)**
- 5.1 Relação preço/qualidade dos produtos ofertados;
- 5.2 Orientações de longo prazo;
- 5.3 Eficiência e adaptação às mudanças;



- 5.4 Capacidade empresarial. Grau de concentração empresarial;
- 5.5 Integração e diferenciação das diversas atividades.

## **6. Ciências e tecnologia**

- 6.1 Aplicação das tecnologias existentes;
- 6.2 Investimentos em investigação básica;
- 6.3 Investimentos a, longo prazo, em investigação aplicada;
- 6.4 Desregularização da investigação privada;
- 6.5 Análise do nível tecnológico e de inovação alcançado pelas empresas que constituem os APL's ou encadeamentos, e possíveis mecanismos para facilitar sua melhoria.

## **7. Gente – Mão-de-obra: Importância relativa na geração de emprego**

- 7.1 Formação e produtividade laboral;
- 7.2 Atitude;
- 7.3 Nível de vida
  - Quantidade de investimento e criação de empregos;
  - Taxa salarial média em relação com o salário médio de manufatura.
  - Competitividade do custo laboral;
  - Custo laboral unitário.

Neste ponto serão avaliados os pontos comuns das indústrias e empresas pertencentes ao APL, principalmente no relativo à utilização de tecnologia, à atenção aos mercados, à contratação de mão-de-obra, à localização geográfica, aos níveis atuais de cooperação e ação coletiva e ao nível de desenvolvimento da estrutura institucional e de governo de cada APL.

Como resultados da análise serão obtidos: os limites do APL; os elementos que compete ao Estado e aos Territórios; a caracterização das indústrias que inclui o APL; a estrutura e o papel das entidades do setor público e privado para vigiar/influir sobre o APL; a dinâmica do território; a caracterização e análise FOFA da estrutura dos ministérios e agências governamentais; das associações industriais privadas; e qualquer outra entidade importante que vigie o APL. As necessidades para o desenvolvimento empresarial e a organização da produção.

### ***Benchmarking***

O estudo de Benchmarking nacional pretende identificar, através de base de dados e outras fontes de informação, os sistemas de distribuição, as empresas líderes, *brokers*, distribuidores e, em geral, empresas de comercialização internacional especializadas nos produtos dos APL's. O estudo de Benchmarking pretende comparar o APL às melhores práticas nacionais e internacionais.

O benchmarking será estruturado sobre um conjunto de indicadores representativos como, por exemplo:

- Análise do poder de negociação (compradores / vendedores)



- Necessidades dos clientes (produtos, tempos, frequências, condições, preço, qualidade, etc.); oportunidades de negócios e ameaças em nível internacional;
- Sustentabilidade e tendência da demanda;
- Produtores/competidores (países, produtores, serviços);
- Diferenciação (características dos serviços dos competidores, custos, temporadas, lotes);
- Cobertura (alcance geográfico por produto); indústrias relacionadas e de suporte.
- Será determinado o posicionamento e o potencial que cada um dos APL's priorizados tem nos ditos mercados. Competitividade em custos; Posicionamento na qualidade de produtos e/ou serviços; Diferenciação (características dos serviços dos competidores);
- Serão determinadas as políticas públicas e intervenções de fomento da competitividade de apoio aos APLs. Marco regulatório, de incentivos, ambiente de negócios;
- Suporte institucional: existência de entidades de apoio ao desenvolvimento empresarial (setorial), oferta e qualidade de serviços, cobertura de atenção, adaptação aos requerimentos empresariais ou normativos e regulamentos vigentes. Agências, Secretarias, etc. de desenvolvimento regional;
- Indicadores de eficiência coletiva: tipologia e alcance das ações coletivas predominantes, grau de amadurecimento / institucionalização, impacto econômico, entre outros.

O exercício de *benchmarking* realizará uma avaliação integral do APL, por meio de indicadores comparativos que permitam identificar fatores explicativos dos níveis de desempenho relativo a outros APL's e distritos de referência. Em outras palavras, a partir da comparação sistemática e integral de seus principais rivais ou competidores, um APL estabelecerá, de maneira precisa, suas fortalezas e fraquezas competitivas, assim como as oportunidades e ameaças de seu entorno. Desta análise surgirão os pontos de base para o desenvolvimento de ações e políticas de apoio.

Este trabalho de identificação de cenários será construído e validado de maneira participativa com os membros do APL.

### ***Matriz FOFA (SWOT)***

A partir do entendimento da situação competitiva do APL, assim como dos cenários futuros e suas possíveis repercussões no desenvolvimento do APL, será formulada de maneira participativa a análise SWOT dos APL's.

Entre outros:

- Serão identificadas as necessidades prioritárias das empresas e os gargalos que afetam as empresas e o APL.
- Serão enfatizados os temas relacionados com as tendências de mercado internacional (meio externo) e tecnológico - Ameaças e Oportunidades.



- Será realizada a análise das necessidades prioritárias das empresas e dos gargalos que afetam às mesmas e o APL - Forças e Fraquezas.
- Será realizada a matriz FOFA da estrutura dos ministérios e agências governamentais, as associações industriais privadas e qualquer outra entidade importante que vigie o APL.

### ***Vantagens Comparativas e Competitivas***

A partir da SWOT, serão discutidas e desenvolvidas com os atores dos APL's as vantagens comparativas e competitivas dos APL's, para isto, serão avaliadas as condições dos fatores, estratégia, estrutura e rivalidade das indústrias, assim como, as condições da demanda, as indústrias relacionadas e de apoio, de maneira a estabelecer as possíveis soluções em relação ao setor público e privado.

## **2. Fase de Orientação**

---

### ***Propósito e Posicionamento do APL***

A partir das vantagens comparativas dos APL's na análise da situação atual, será elaborada uma análise de posicionamento competitivo das empresas e do APL, como um todo, adotando técnicas de benchmarking nacional, incluindo variáveis de produtos, de sistemas produtivos e de gestão para manter e regularizar a oferta no mercado nacional e o desenvolvimento do mercado internacional.

Para isto, será determinada a **Visão estratégica** compartilhada dos APL's, ou seja, um reflexo de onde o setor deveria estar no futuro. Da mesma forma, o APL estabelecerá sua **Missão**, isto é, descrição do caminho que o APL deve recorrer para alcançar a Visão através do estabelecimento de objetivos estratégicos a serem alcançados durante a implementação do PE.

### ***Objetivos Estratégicos (Qualitativos e Quantitativos)***

Os objetivos são etapas necessárias para alcançar a Visão. Devem ser quantificáveis e realizáveis durante a vida do PE.

## **3. Fase de Criação**

---

### ***Estratégias***

As estratégias são os meios para alcançar os objetivos. As estratégias serão definidas em função de:

- Oferta: em função dos custos;
- Demanda: em função dos mercados (regional, nacional, internacional);
- Competição: em função dos líderes de mercado.



Será definida uma estratégia de conjunto sustentável, com recomendações de ações adequadas para sustentar e promover as vantagens competitivas de cada APL e será realizada uma análise de riscos relacionados à estratégia proposta para cada APL.

Nesta etapa, em nível de APL, será definida uma estrutura e organização para o desempenho das atividades do PE, incluindo papéis e responsabilidades da equipe de gestão. Sendo assim, serão recomendados ajustes e/ou ações de fortalecimento às estruturas institucionais do governo local existentes em cada APL para a gestão de atividades do PE e do Programa e sua implementação, de maneira a facilitar o cumprimento dos objetivos definidos para cada APL ou encadeamento em cada região. Nesta etapa serão estabelecidos, de forma consensual entre todos os atores do APL, os objetivos quantitativos e qualitativos a serem alcançados pelo APL num período determinado, assim como as estratégias que serão postas de pé para alcançar os mesmos, com um cronograma de implementação e os responsáveis. Comitê responsável pelos objetivos e sub-comitês responsáveis pelas estratégias a serem implementadas.

Esta maneira de proceder facilita a implementação do PE, pois responsabiliza os atores frente ao APL e democratiza as dificuldades que possam ser encontradas, obrigando a compartilhar informações e trabalhar de conjunto.

Para cada objetivo determinado de maneira consensual, será estabelecido o propósito do mesmo, o problema dos gargalos a serem resolvidos, assim como, as estratégias a serem implementadas. Sendo assim, para cada estratégia será determinado o propósito da mesma, as atividades, o cronograma, o responsável e os indicadores de resultados (metodologia de Marco Lógico com responsáveis). Contudo, será estabelecido um Sistema de Seguimento e Controle do PE.

### ***Programa de serviços de apoio público - privado em cada APL.***

Desenvolvimento dos programas de atividades e os serviços de apoio necessários para alcançar os objetivos fixados.

### ***Orçamento do APL e projetos de investimentos***

Nesta etapa desenvolvem-se os projetos de investimento de alto impacto por território e será articulada tanto a demanda de recursos de infraestrutura básica municipal como os de fomento produtivo em torno das necessidades e desafios de desenvolvimento regionais. Sendo assim, serão determinados os investimentos necessários à implementação do PE. Para os investimentos importantes em infraestrutura e compra de bens duráveis, será definido um esquema de análise de pré-factibilidade justificando a rentabilidade e sustentabilidade financeira e técnica dos investimentos.

Os projetos serão viáveis econômicas, social e ambientalmente, e demonstrarão resultados visíveis - benefícios concretos para o setor privado em curto prazo. Para cada projeto serão elaborados: o orçamento, os termos de referência, o cronograma de



implementação, o marco lógico com os indicadores de resultados e metas a serem alcançadas no tempo.

Com finalidade de assegurar o alcance dos resultados sustentáveis do Programa em relação ao desenvolvimento regional que se busca promover, e evitar o risco de realizar investimentos dispersos e que não tenham maior impacto no melhoramento da competitividade das atividades econômicas priorizadas nos territórios, as ações a serem implantadas serão especificadas no PE para cada APL, setor de atividade econômica ou encadeamento produtivo a ser apoiado.

### **Entrega dos Planos Estratégicos dos Arranjos produtivos Locais – PE**

#### **a) Entrega do Rascunho dos PE**

Nesta etapa será entregue o Rascunho aos APL's, ao Governo do Estado, os PE's para sua revisão e comentários.

#### **b) Revisão e Finalização dos PE's**

Nesta etapa será elaborada uma versão mais completa e ajustada dos PE's dos APL's iniciais, integrando os comentários de todos os atores, os quais serão acordados e validados pelo "governo local" do APL.

Os PE's conterão pelo menos: (i) a definição do negócio; (ii) visão a meio e longo prazo e estratégia de posicionamento no mercado; (iii) situação atual e caminho a seguir para alcançar os objetivos fixados (plano de ação do APL); (iv) uma estratégia social e ambiental sustentável para o APL; (v) proposta de intervenções sob as distintas linhas de apoio, com sua respectiva justificativa; e (vi) um marco lógico para cada PE, que defina um conjunto de indicadores de resultado e impacto associados à estratégia de melhoramento da competitividade do APL ou encadeamento respectivo.

#### **c) Workshops de apresentação**

Uma vez incorporados todos os comentários e revisado os PE (incluindo os projetos de investimento), serão realizados *Workshops* (um por APL) para apresentação e discussão com o governo e o setor privado de cada APL, com o objetivo de serem acordados e validados por eles, assim como pelas entidades de apoio do Programa, incluindo os municípios respectivos.